

**HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE
VERWALTUNG UND FINANZEN LUDWIGSBURG**

**Bedeutung einer strategischen Herangehensweise
an die Beantragung von
ESF-Fördermittelprojekten für Mittelstädte
in Baden-Württemberg**

Master-Thesis

zur Erlangung des Grades
eines Master of Arts (M.A.)
im Master-Studiengang Public Management

vorgelegt von

Jeannine Erdmann

Studiengang 2015
Studienjahr 2017/2018

Erstgutachter: Prof. Dr. Volkmar Kese
Zweitgutachter: Dr. Daniel Zimmermann

Abstract

Die Beantragung von Fördermittelprojekten aus dem Europäischen Sozialfonds und die Bewältigung der damit verbundenen Anforderungen stellen die Verwaltungen auf kommunaler Ebene vor Herausforderungen. Hierbei stehen insbesondere die Mittelstädte zusehends unter Druck, die Chancen einer aktiven Partizipation an europäischen Fördermitteln im Rahmen ihrer Aufgabenerfüllung strategisch zu nutzen. Die Arbeit untersucht die Notwendigkeit einer gesamtorganisatorischen Steuerung und ihre Bedeutung für die Mittelstädte. Bei einer Ausrichtung auf die Beantragung und Durchführung konkreter Fördermittelprojekte ist das gezielte Zusammenwirken der Handlungsfelder Programmatik, Organisation und Personal zu beachten. Die strategische Steuerung durch die kommunalen Führungskräfte als zentrale Handlungsakteure ist dabei die elementare Voraussetzung.

Gender-Hinweis

In diesem Dokument wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur die männliche Form eines Begriffs verwendet. Selbstverständlich beziehen sich die jeweiligen Begriffe sowohl auf weibliche als auch auf männliche Personen.

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VI
Anlagenverzeichnis	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemaufriss	1
1.2 Erkenntnisleitendes Interesse und Zielsetzung	3
1.3 Aufbau der Arbeit und Methodenauswahl.....	5
2 Grundlagen des ESF in Baden-Württemberg	6
2.1 Einordnung des ESF in die europäische Kohäsionspolitik.....	8
2.2 Förderschwerpunkte des ESF in Baden-Württemberg	11
2.3 Querschnittsziele und -themen der ESF-Förderung	19
2.4 Rechtliche Grundlagen für ESF-Fördermittelprojekte	23
2.5 Allgemeine kommunalrelevante EU-Fördergrundsätze	28
2.6 Zwischenergebnis	30
3 Notwendigkeit einer strategischen Herangehensweise zur Nutzung von ESF-Fördermitteln für Mittelstädte.....	31
3.1 Mittelstädte als ESF-Förderadressaten	32
3.1.1 Stand der ESF-Fördermittelakquise	34
3.1.2 Mögliche Herausforderungen bei der ESF-Fördermittelakquise	37
3.1.3 Bedeutung des strategischen Einsatzes eines Europakoordinators ..	45
3.2 Führungskräfte als zentrale Steuerungsakteure	48
3.3 Erfordernis der politischen Steuerung am Akronym POP.....	51
3.3.1 Programmatik	53
3.3.2 Organisation	56
3.3.3 Personal	58
4 Strategische Vorüberlegungen zur Antragstellung	62
4.1 Entwicklung und Prüfung einer Projektidee	63
4.2 Inhaltliche Anforderungen einer Antragstellung	70
4.3 Einrichtung einer Projektorganisation für das geplante ESF-Projekt.....	74
5 Gesamtergebnis.....	78
Anlagen.....	80
Literatur- und Quellenverzeichnis	97
Erklärung des Verfassers	110

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ABl.	Amtsblatt
Abs.	Absatz
AEUV	Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union
Art.	Artikel
apf	Ausbildung - Prüfung - Fachpraxis, Zeitschrift für staatliche und kommunale Verwaltung
BW	Baden-Württemberg
BBSR	Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMI	Bundesministerium des Innern
bzw.	beziehungsweise
ca.	zirka
d.h.	das heißt
EFRE	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung
endg.	endgültig
EPM	ESF-Projekte managen - Erfolg sichern
ESF	Europäischer Sozialfonds
ESIF	Europäische Struktur- und Investitionsfonds
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EUR	Euro
EUV	Vertrag über die Europäische Union
f.	Folgende
ff.	Fortfolgende
FuE	Forschung und Entwicklung
GD	Generaldirektion
GSR	Gemeinsamer Strategischer Rahmen
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
i.S.d.	im Sinne des/der
i.V.m.	in Verbindung mit
Kap.	Kapitel

KGST	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
KOM	Europäische Kommission
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
L-Bank	Landeskreditbank Baden-Württemberg
LHO	Landeshaushaltsordnung
LVwVfG	Landesverwaltungsverfahrensgesetz
mind.	mindestens
Mio.	Millionen
N-Best-P- ESF-BW	Nebenbestimmungen für Zuwendungen zur Projektförderung im Rahmen des Operationellen Programms des Europäischen Sozialfonds (ESF) in Baden-Württemberg
Nr.	Nummer
OP	Operationelles Programm
S.	Seite
SM	Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg
sog.	sogenannte
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
VO	Verordnung
VV	Verwaltungsvorschriften
z.B.	zum Beispiel
Ziff.	Ziffer
§	Paragraph

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Bezugsrahmen zur Nutzung von ESF-Fördermitteln	11
Abb. 2: Inhalte des Operationellen Programms des ESF BW 2014-2020	13
Abb. 3: Überblick über Förderschwerpunkte des OP ESF BW 2014-2020	17
Abb. 4: Grundlagendokumente der ESF-Förderung BW 2014-2020.....	27
Abb. 5: Gesamtverteilung der akquirierten ESF-Fördermittel	36
Abb. 6: Vergleich der akquirierten ESF-Fördermittel nach Größenklassen	36
Abb. 7: Aufgaben eines Europakoordinators	46
Abb. 8: Idealtypischer Steuerungskreislauf eines Strategieplanungsprozesses.....	54

Anlagenverzeichnis

Anlage 1:	Der ESF als Promotor für Reformen	80
Anlage 2:	Struktur der Europa-2020-Strategie	81
Anlage 3:	Strategisches Grundsche ma zur ESF-Förderung 2014-2020	82
Anlage 4:	Überblick zur thematischen Mittelkonzentration des ESF	83
Anlage 5:	Grundsche ma für Ausschreibungen im ESF 2014-2020	84
Anlage 6:	ESF-Förderstruktur 2014-2020 in Baden-Württemberg	85
Anlage 7:	Grundsätze zu den Querschnittszielen und -themen des ESF	89
Anlage 8:	ESF-Sachstand der verschiedenen Akteure bei der Fördermit- telakquise im Rahmen der Förderperiode 2014-2020 in Ba- den-Württemberg	91
Anlage 9:	Wichtige an der ESF-Förderung beteiligte Institutionen	92
Anlage 10:	Idealtypischer Steuerungskreislauf eines Strategieplanungs- prozesses.	93
Anlage 11:	Wesentliche Publizitätsvorgaben	94
Anlage 12:	Aufbau der Projektbeschreibung im Rahmen eines ESF-An- trags	95

Anlagen auf CD:

Anlage 13	Auswertung der amtliche Daten zu Ermittlung der Anzahl der baden-württembergischen Mittelstädte nach Einwohnergrößen- klassen
Anlage 14	Auswertung des ESF-Verzeichnisses der Begünstigten BW FP 2014-2020
Anlage 15	Auswertung zur Ermittlung des prozentualen Bevölkerungsanteils der Mittelstädte BW
Anlage 16	Auswertung zur Ermittlung der Anzahl der Europakoordinatoren der Mittelstädte BW
Anlage 17	Amt für Veröffentlichungen der EU: ESIF 2014-2020 Offizielle Texte und Kommentare
Anlage 18	Becker: Die Wachstumsstrategie Europa 2020
Anlage 19	BMI: Praxisleitfaden - Projektmanagement für die öffentliche Ver- waltung
Anlage 20	Europabüro der baden-württembergischen Kommunen: EU-Förder- handbuch Städte, Gemeinden und Landkreise in BW FP 2014-2020

- Anlage 21 Europäische Kommission: Mitteilung vom 03.03.2010 Europa 2020 Strategie
- Anlage 22 EU-Service-Agentur Sachsen-Anhalt: Handbuch EU-Förderung für Kommunen 2014-2020
- Anlage 23 Heinz/et al: EU-Aktivitäten deutscher Städte und Gemeinden, Difu-Umfrage 2006.
- Anlage 24 Kese/et. al.: Steigerung der Europafähigkeit in subnationalen Verwaltungen Discussion Paper 17.2016
- Anlage 25 Kese/et. al.: Kommunale Interessen und europäische Förderpolitik_ Discussion Paper 12.2014
- Anlage 26 Land BW: Operationelles Programm EFRE BW 2014-2020
- Anlage 27 Land BW: Operationelles Programm ESF BW 2014-2020
- Anlage 28 Land BW: Sozioökonomische Analyse für das OP ESF BW 2014-2020
- Anlage 29 L-Bank: Nebenbestimmungen für Zuwendungen zur Projektförderung im Rahmen des OP ESF BW 2014-2020
- Anlage 30 SM BW: ESF BW 2014-2020 Arbeitshilfe zur regionalen ESF-Förderung
- Anlage 31 SM BW: ESF BW 2014-2020 ESF-Programmbroschüre
- Anlage 32 SM BW: ESF BW 2014-2020 Förderfähige Ausgaben
- Anlage 33 SM BW: Methodik und Kriterien für die Auswahl von Vorhaben ESF BW 2014_2020
- Anlage 34 SM BW: Strukturübersicht OP ESF BW 2014-2020
- Anlage 35 Prölß: Kommunale Jugend-, Familien-, Bildungs- Sozialpolitik
- Anlage 36 Sauerborn/et. al.: EU-Kommunal-Kompass_2014-2020
- Anlage 37 Werkstatt Parität: EPM-ESF-Arbeitshilfe Additionalität
- Anlage 38 Werkstatt Parität: EPM-ESF-Arbeitshilfe Kofinanzierung
- Anlage 39 Werkstatt Parität: EPM-ESF-Arbeitshilfe Kooperationsprojekte
- Anlage 40 Werkstatt Parität: EPM-Seminarunterlagen_A1_ESF
- Anlage 41 Werkstatt Parität: EPM-Seminarunterlagen_A2_ESF
- Anlage 42 Werkstatt Parität: EPM-Seminarunterlagen_A3_ESF
- Anlage 43 Werkstatt Parität: EPM-Seminarunterlagen_B1_ESF
- Anlage 44 Wied: Wirtschaftsförderung
- Anlage 45 Weitere Internetquellen

1 Einleitung

1.1 Problemaufriss

Der Einfluss der Europäischen Union (EU) auf das Verwaltungshandeln der Kommunen nimmt kontinuierlich zu und äußert sich in einer zunehmenden Europäisierung verschiedenster Politik- und Aufgabenbereiche.¹ Dies zeigt sich vor allem in der direkten Umsetzung europäischer Rechtssetzung. Hierbei müssen ca. 70 Prozent der Rechtsakte der Europäischen Union auf lokaler Ebene umgesetzt werden.² Der Einfluss der EU vollzieht sich jedoch nicht nur über das Europarecht, sondern spiegelt sich auch am Beispiel der europäischen Kohäsionspolitik wider. Hierbei werden aus den Strukturfonds, dem Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) Fördermittel in nicht unerheblichen Maße bereitgestellt.

Im Rahmen dessen, entfällt allein im Land Baden-Württemberg in der aktuellen Förderperiode 2014-2020 beispielsweise ein Fördervolumen von insgesamt rund 506 Mio. Euro.³ Davon stehen allein aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) rund 260 Mio. Euro zur Kofinanzierung konkreter Projekte zur Verfügung. Als vierte Ebene im EU-Mehrebenensystem⁴ kommt den Kommunen hierbei eine wichtige strategische Bedeutung bei der Umsetzung der europäischen Förderziele zu. Aufgrund ihres vielseitigen Aufgabenspektrums und den sich daraus ergebenden Herausforderungen sind sie gefordert, die Europäische Union bei ihrer Zielerreichung

¹ Vgl. Zimmermann/Kese, Anforderungen an die kommunale Europafähigkeit aus Sicht der Wissenschaft, 2013, BW 9.

² Hafer/Hermann/Huber/Zimmermann/Kese, Steigerung der Europafähigkeit in subnationalen Verwaltungen, 2017, S. 27.

³ Vgl. Land Baden-Württemberg, Operationelles Programm des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung in Baden-Württemberg 2014 bis 2020 „Innovation und Energiewende“, im Ziel „Investitionen in Wachstum und Beschäftigung“, genehmigt durch Beschluss der EU-Kommission vom 16. Oktober 2014, S. 79; Land Baden-Württemberg, Operationelles Programm des Europäischen Sozialfonds in Baden-Württemberg 2014-2020 „Chance Fördern“, im Ziel „Investitionen in Wachstum und Beschäftigung“, genehmigt durch die Europäischen Kommission vom 01. September 2014, S. 72-73, (im Folgenden zitiert als: OP ESF BW 2014-2020).

⁴ Ein Mehrebenensystem begrenzt Kompetenzen und Ressourcen auf Ebenen, die sich in territoriale Einheiten untergliedern lassen, Benz, Politik im Mehrebenensystem, 2009, S. 17; Die vier Ebenen im Europäischen Mehrebenensystem sind die supranationale Ebene der Europäischen Union (EU), die nationale Ebene der Bundesrepublik Deutschland als EU-Mitgliedsstaat und die subnationale Ebene der Regionen, die sich in Deutschland in zwei weitere Ebene, die der Bundesländer und die der Kommunen einteilt, Kese/Zimmermann, Europäisierung lässt sich nicht aufhalten, 2011, S. 377.

zu unterstützen und aktiv die Fördermöglichkeiten zu nutzen.⁵ Allerdings erweist sich die aktive Inanspruchnahme für die Städte und Gemeinden in der Praxis i.d.R. als große Herausforderung, da die EU ihre finanzielle Förderung an bestimmte Bedingungen und Kriterien knüpft.⁶ Das hat zur Folge, dass sich sowohl die Beantragung als auch die spätere Durchführung von europäischen Fördermittelprojekten als ein aufwendiger, komplexer und i.d.R. interdisziplinärer Umsetzungsprozess erweist, aus dem sich verschiedene programmatische, organisatorische und personelle Herausforderungen ergeben.⁷ Dies führt häufig dazu, dass vor allem Städte und Gemeinden mit einer Einwohnerzahl kleiner 100.000 Einwohner, wie die Mittelstädte⁸, bereits im Rahmen der Antragstellung vor erheblichen Hürden stehen.⁹ So zeigen Untersuchungsergebnisse im Kontext der EU-Fördermittelakquise für die Förderperiode 2007-2013 in Baden-Württemberg, dass die Zielgruppe der Mittelstädte gegenüber den europaaktiveren Großstädten, deutlich weniger häufig in der Lage waren, erfolgreich ESF-Fördermittel zu akquirieren, um damit konkrete lokale Projekte zu verwirklichen.¹⁰

In Anbetracht der obigen Ausführungen, zur Bedeutung der Fördermittel für die Verwirklichung konkreter Projekte im Rahmen des kommunalen Aufgabenspektrums, erscheinen die Ergebnisse problematisch, da auch die Mittelstädte die Möglichkeiten, die sich aus Fördermöglichkeiten ergeben, aktiv nutzen sollten. Gleichzeitig implizieren die Ergebnisse die Annahme, dass in den Mittelstädten

⁵ Vgl. Eckert/Wessels, Kommunen in der Europäischen Union, 2011, S. 347-348.

⁶ Vgl. Blania, Beteiligung an europäischen Förderprogrammen, 2006, S. 291-300; Bacon, Europa im Rathaus, 2016, S. 86, 185-186.

⁷ Kese/Zimmermann, Europafähigkeit in Kommunen, 2013, S. 273; Blania, Beteiligung an europäischen Förderprogrammen, 2006, S. 289; Zimmermann/Kese, Anforderungen an die Europafähigkeit aus Sicht der Wissenschaft, 2013, S. BW 10-13.

⁸ Unter Mittelstädten werden in Anlehnung an die Gemeindetypisierung des BBSR Gemeinden mit einer Einwohnerzahl von 20.000 Einwohner bis unter 100.000 Einwohner verstanden. Die Gruppe der Mittelstädte kann zudem unterschieden werden in Große Mittelstädte mit mind. 50.000 Einwohnern und Kleine Mittelstädte mit weniger als 50.000 Einwohnern. Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung, Stadt- und Gemeindetypen in Deutschland http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumbeobachtung/Raumabgrenzung/StadtGemeindetyp/StadtGemeindetyp_node.html [13.12.2017].

⁹ Vgl. Heinz/Jonas/Lorke/Mittag, EU-Aktivitäten deutscher Städte und Gemeinden, Difu-Umfrage, 2006, S. 95.

¹⁰ Vgl. Knorr/Maier/Sannwald/Kese, Netzwerkkompetenz als Element kommunaler Europafähigkeit am Beispiel der europäischen Kohäsionspolitik, 2013, S. 355; Kese/Mundus/Strahl, Kommunale Interessen und europäische Förderpolitik, 2014, S. 6, 18, 20.

ein möglicher strategischer Handlungsbedarf bestehen könnte. Daher wird folgende These aufgestellt:

Die Beantragung von ESF-Fördermittelprojekten bedarf in den Mittelstädten einer strategischen Auseinandersetzung, um die damit verbundenen Anpassungs- und Veränderungsprozesse zu bewältigen.

1.2 Erkenntnisleitendes Interesse und Zielsetzung

Bezugnehmend auf die aufgestellte These, verfolgt diese Master-Thesis die Ziele,

- herauszuarbeiten, dass die Beantragung von ESF-Fördermittelprojekten einer aktiven Auseinandersetzung mit europapolitischen Themen sowie den für die ESF-Förderung relevanten strategischen und rechtlichen Handlungsrahmen bedarf,
- zu analysieren, welche möglichen Herausforderungen Mittelstädte bei der ESF-Fördermittelakquise gegenüberstehen könnten,
- das Bewusstsein für die Notwendigkeit eines gesamtorganisatorischen Steuerungs- und Veränderungsprozesses und der damit verbundenen Entwicklung organisationseigener Handlungsstrategien zu stärken.

Das den dargestellten Zielsetzungen zugrundeliegende erkenntnisleitende Interesse ergibt sich dabei aus dem folgenden Aspekt:

Aufgrund der zunehmenden Europäisierung steigt für die Kommunen die Bedeutung insbesondere durch die Fähigkeit zu einer erfolgreichen EU-Fördermittelakquise ihre Europafähigkeit aktiv zu steigern, um ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern.¹¹ Nach dem aktuellen wissenschaftlichen Verständnis wird der Begriff der Europafähigkeit für die „Gesamtheit aller Kompetenzen verwendet, die in den Verwaltungen vorhanden sein müssen, um europäische Angelegenheiten wahrnehmen zu können“.¹² Die kommunale Europafähigkeit wird sowohl durch programmatische Einflussfaktoren wie der strategischen Ausrichtung der

¹¹ Vgl. Hafner/Herrmann/Huber/Zimmermann/Kese, Steigerung der Europafähigkeit in subnationalen Verwaltungen, 2017, S. 27, 30.

¹² Kese/Zimmermann, Anforderungen an die kommunale Europafähigkeit aus Sicht der Wissenschaft, 2013, BW 9.

Kommune auf EU-bezogene Themen, als auch durch organisatorische und personelle Einflussfaktoren bestimmt. Hierbei werden alle drei Faktoren maßgeblich von einer proeuropäischen Grundhaltung der Führungskräfte beeinflusst.¹³

Im Zuge der Durchführung eines interdisziplinären Forschungsprojekts zum Thema „Europafähigkeit der kommunalen Verwaltung“ an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg konnte die Verfasserin feststellen, dass das Handlungsfeld der EU-Fördermittelakquise einen bedeutenden programmatischen Bestandteil innerhalb der kommunalen Europaarbeit darstellt, gleichzeitig jedoch insbesondere in diesem Betroffenheitsfeld organisatorische und personelle Bewältigungsdefizite auf kommunaler Ebene bestehen. Daraus leitet sich das erkenntnisleitende Interesse ab, am Beispiel der Strukturfondsförderung des ESF in Baden-Württemberg für die aktuelle Förderperiode 2014-2020 zu untersuchen, wie sich die ausgewählte Zielgruppe der Mittelstädte, den damit verbundenen möglichen Herausforderungen stellen könnte und welche möglichen strategischen Vorüberlegungen daran geknüpft sein könnten.

Da in der Verwaltungspraxis i.d.R. bereits die Beantragung eines EU-Fördermittelprojektes für die Kommunen eine Herausforderung darstellt, konzentriert sich diese Arbeit auf die Antragstellung. Allerdings kann eine Wahrnehmung der Antragstellung als Verwaltungsaufgabe nicht losgelöst von der damit verbundenen Durchführung des geplanten Projekts betrachtet werden. Hierbei bildet die angestrebte Projektdurchführung die Voraussetzung dafür, sich zu entschließen einen Förderantrag zu stellen. Dementsprechend berücksichtigt diese Masterthesis im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung auch relevante inhaltliche Aspekte und Bezüge zur Projektdurchführung.

Adressat dieser Thesis sind kommunale Praktiker, die aktiv die Nutzung von ESF-Fördermitteln im Rahmen ihrer EU-Projektarbeit anstreben und vor der Herausforderung stehen, ihre eigene Organisation darauf auszurichten. Die im Rahmen dieser Master-Thesis gewonnenen Ergebnisse sollen als Ansätze für mögliche Maßnahmen dienen. Hierbei wird auf die detaillierte Darstellung

¹³ Kese/Zimmermann, Anforderungen an die kommunale Europafähigkeit aus Sicht der Wissenschaft, 2013, BW 9-11.

einzelner Methoden und Prozesse, insbesondere im Rahmen des Organisations-, Personal- und Projektmanagements, zugunsten der Betrachtung übergreifender Steuerungsaspekte verzichtet.

1.3 Aufbau der Arbeit und Methodenauswahl

Der Aufbau und die Methodik orientieren sich an der aufgestellten These und den Zielsetzungen zum Untersuchungsgegenstand dieser Master-Thesis. Zur Untersuchung der These und der daran geknüpften Zielsetzungen wird auf die Methode der Dokumentenanalyse und der qualitativen Inhaltsanalyse zurückgegriffen.

Die Arbeit gliedert sich in fünf Teile und ist so aufgebaut, dass nach dem Einleitungskapitel im zweiten Kapitel zunächst die allgemeinen Programmanforderungen der ESF-Förderung in Baden-Württemberg aus kommunaler Sicht herausgearbeitet werden. Hierbei erfolgt neben einer Einordnung des ESF in die Kohäsionspolitik, eine Darstellung des programmatischen Zwecks, der rechtlichen Grundlagen sowie der allgemeinen kommunalrelevanten EU-Fördergrundsätze.

Da dieser Thesis die Vermutung zugrunde liegt, dass insbesondere in Mittelstädten ein möglicher strategischer Handlungsbedarf in Bezug auf eine aktive Nutzung von ESF-Fördermitteln bestehen könnte, erfolgt in Kapitel 3 zunächst eine Analyse des Sachstandes der ESF-Fördermittelakquise. Hierfür wurde eine Auswertung des veröffentlichten ESF-Verzeichnisses der Begünstigten für die aktuelle Förderperiode 2014-2020 mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse vorgenommen.

Bezugnehmend auf den Analyseergebnissen wurden unter Einbeziehung bisher veröffentlichter Untersuchungsergebnisse auf kommunaler Ebene im Kontext der EU-Fördermittelakquise mögliche Herausforderungen analysiert. Daraus abgeleitet, erfolgt nachfolgend eine nähere Betrachtung der strategischen Bedeutung eines kommunalen Europakoordinators. Da dieser Arbeit zudem die Annahme zugrunde liegt, dass in den Mittelstädten im Kontext der ESF-Fördermittelakquise ein Bedarf für eine Europakoordination bestehen könnte, wurde anhand der veröffentlichten Kontaktdatenliste der Europakoordinatoren der Mitgliedsstädte des Städtetags Baden-Württemberg eine Auswertung vorgenommen. In methodischer Hinsicht wurde hierbei auf eine qualitative Inhaltsanalyse zurückgegriffen.

Bezugnehmend auf die aufgestellte These und der möglichen Bedeutung der kommunalen Führungskräfte in Hinblick auf eine strategische Ausrichtung auf die Nutzung von ESF-Fördermitteln wird näher auf deren Rolle als zentrale Steuerungsakteure eingegangen. Nachfolgend wird die Notwendigkeit für eine politische Steuerung am Akronym POP – in den Handlungsfelder Programmatik, Organisation, Personal – in Hinblick auf eine gesamtorganisatorische Verankerung hergeleitet.

Um mögliche steuerungsrelevante Aspekte zur Antragstellung von ESF-Projekten mit Sicht auf die Mittelstädte zu identifizieren, wurden aus verschiedenen Seminarunterlagen des Projektes „EPM - ESF Projekte managen - Erfolge sichern“¹⁴ wichtige Hintergrundinformationen analysiert. Die daraus gewonnenen Informationen werden abschließend in Kapitel 4 im Rahmen einer konzeptionellen Antragstellung unter Berücksichtigung möglicher steuerungsrelevanter Voraussetzungen sowie unter Einbeziehung diverser Literaturquellen zusammengeführt. In dem abschließenden Kapitel fünf erfolgt eine Zusammenfassung der Gesamtergebnisse.

2 Grundlagen des ESF in Baden-Württemberg

Der Europäische Sozialfonds (ESF) ist das wichtigste beschäftigungspolitische Instrument der Europäischen Union (EU) zur Förderung der Beschäftigung und sozialer Integration.¹⁵ Seine primärrechtliche Aufgabe besteht darin, innerhalb der EU die Beschäftigungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer zu verbessern, ihre Mobilität zu fördern und die Anpassung an industrielle Wandlungsprozesse und an Veränderungen der Produktionssysteme durch Weiterbildung zu erleichtern.¹⁶ Hierbei konzentriert sich der ESF-Fördermitteleinsatz auf Investitionen in Menschen, um ihre Beschäftigungs- und Bildungschancen in der Europäischen

¹⁴ Das aus ESF-Fördermitteln und Landesmitteln geförderte Projekt unterstützt die ESF-Träger in Baden-Württemberg u.a. durch zielgerichtete Schulungsangebote bei der Bewältigung der komplexen Anforderungen an das ESF-Projektmanagement. Siehe hierzu Werkstatt Parität gGmbH, EPM – ESF Projekt managen – Erfolge sichern, <https://www.esf-epm.de/startseite/> [13.12.2017].

¹⁵ Europäische Kommission, GD Beschäftigung, Arbeit und Soziales, ESF – Europäischer Sozialfonds, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=de&catId=325> [13.12.2017].

¹⁶ Art 162 Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union, in der Fassung aufgrund des am 1.12.2009 in Kraft getretenen Vertrages von Lissabon, konsolidierte Fassung, ABl. EU Nr. C 326/47 vom 26.10.2012, (im Folgenden zitiert als: AEUV).

Union zu verbessern.¹⁷ Zudem verfolgt er das Ziel, die Situation hilfebedürftiger bzw. benachteiligter Personengruppen (z.B. junge Menschen, Langzeitarbeitslose sowie Menschen mit Migrationshintergrund) zu verbessern, die von Armut bedroht sind. Der ESF fördert die Gleichberechtigung von Frauen und Männern, Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung sowie die nachhaltige Entwicklung.¹⁸

Die Ziele des ESF sind innerhalb der Europäischen Union einheitlich durch die europäische Beschäftigungspolitik sowie die gemeinschaftlich koordinierte Sozialpolitik geprägt. Hierbei trägt der Europäische Sozialfonds mit seinem Mitteleinsatz zur (Weiter-)Entwicklung verschiedenster sozial- und beschäftigungspolitischer Reformen bei (siehe Anlage 1).

Die Mitgliedsstaaten und Regionen können im Rahmen der gemeinsamen Sozial- und Beschäftigungspolitik weitere Schwerpunkte setzen und damit den Erfordernissen vor Ort Rechnung tragen.¹⁹ In Deutschland gibt es neben dem ESF-Bundesprogramm für jedes Bundesland ein eigenes Operationelles Programm. Hierbei profitiert auch Baden-Württemberg seit Jahrzehnten von den Fördermitteln aus dem Europäischen Sozialfonds und sichert damit die regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung.²⁰ Die Europäische Union stellt in der aktuellen Förderperiode 2014-2020 für das Land Baden-Württemberg ESF-Strukturfondsmittel in Höhe von rund 259,7 Mio. Euro zur Kofinanzierung förderfähiger Projekte zur Verfügung.²¹ Kommunen haben als einer der relevanten Zielgruppen²² die Möglichkeit sich auf diese Fördermittel zu bewerben.

¹⁷ Siehe Art. 2 Abs. 1 Verordnung (EU), Nr. 1304/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 17. Dezember 2013 über den Europäischen Sozialfonds und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 1081/2006 des Rates, ABl. EU L347 vom 20.12.2013, (im Folgenden zitiert als: ESF-VO (EU) Nr. 1304/2013); Europäische Kommission, GD Regionalpolitik und Stadtentwicklung, Europäischer Sozialfonds, http://ec.europa.eu/regional_policy/de/funding/social-fund/ [13.12.2017].

¹⁸ Siehe Art. 2 Abs. 1 und Abs. 3 ESF-VO (EU) Nr. 1304/2013.

¹⁹ Europäisches Parlament, Sozial- und Beschäftigungspolitik, <http://www.europarl.europa.eu/germany/de/die-eu-und-ihre-stimme/beschaeftigungs-und-sozialpolitik> [13.12.2017].

²⁰ Vgl. Kinder, Wirtschaftsförderung – Struktur- und Regionalpolitik, 2009, S. 108-109.

²¹ Land Baden-Württemberg, Operationelles Programm des Europäischen Sozialfonds in Baden-Württemberg 2014-2020 „Chance Fördern“, im Ziel „Investitionen in Wachstum und Beschäftigung“, genehmigt durch die Europäischen Kommission vom 01. September 2014, S. 72-73, (im Folgenden zitiert als: OP ESF BW 2014-2020).

²² Zielgruppen der Strukturfondsmittel sind u.a. Kommunen, Privatwirtschaft (z.B. kleine und mittlere Unternehmen – KMU) und Träger öffentlicher Belange (z.B. Diakonie, Caritas-Verbände).

Um ein Überblick zur ESF-Förderung in Baden-Württemberg zu erhalten, werden im nachfolgenden Kapitel allgemeine Grundlagen aus kommunaler Sicht der Mittelstädte herausgearbeitet. Hierzu ist es zunächst erforderlich, eine kohäsionspolitische Einordnung des ESF zu betrachten.

2.1 Einordnung des ESF in die europäische Kohäsionspolitik

Die Kohäsionspolitik stellt einen der zentralen Politikbereiche der EU dar, was sich darin äußert, dass etwa ein Drittel der Haushaltsmittel der EU dafür eingesetzt werden.²³ Primärrechtliches Ziel der europäischen Kohäsionspolitik ist es, den wirtschaftlichen, sozialen und territorialen Zusammenhalt („Kohäsion“) zu stärken, um eine harmonische Entwicklung der EU als Ganzes zu fördern.²⁴ Der Europäische Sozialfonds (ESF) bildet hierbei ein bedeutendes Umsetzungsinstrument der europäischen Kohäsionspolitik.²⁵ Er gehört neben dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE), den Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER), dem Europäischen Meeres- und Fischereifonds (EMFF) und dem Kohäsionsfonds zu den Struktur- und Investitionsfonds der Europäischen Union, für die ein Gemeinsamer Strategischer Rahmen gegeben ist.²⁶ Ihr gemeinsames Ziel ist es, zur Erreichung der kohäsionspolitischen Ziele beizutragen.²⁷

Im Rahmen der Kohäsionspolitik erfüllen die Strukturfondsmittel des ESF eine wichtige Aufgabe, indem sie insbesondere dazu beitragen, sozioökonomische

²³ Europäische Kommission, GD Regionalpolitik und Stadtentwicklung, Regionalpolitik - Die Hauptinvestitionspolitik der EU, http://ec.europa.eu/regional_policy/de/policy/what/investment-policy/ [13.12.2017].

²⁴ Art. 174 Abs. 1 AEUV.

²⁵ Siehe Art. 162-164 AEUV i.V.m Art. 174 AEUV; Erwägungsgrund Nr. 1 bis 3 ESF-VO (EU) Nr. 1304/2013.

²⁶ Der GSR setzt klare gemeinsame Förderschwerpunkte für die Struktur- und Investitionsfonds (ESI) und soll die Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen den Interventionen, die durch die ESI-Fonds in der Förderperiode 2014-2020 gefördert werden ermöglichen. Näheres hierzu Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Europäische Strukturfonds- und Investitionsfonds 2014-2020, 2015, S. 19-20, (im Folgenden zitiert als: ESIF 2014-2020 Erläuterungen und Offizielle Texte).

²⁷ Siehe Art. 162-164 AEUV und Erwägungsgrund Nr. 2 der ESF-VO (EU) Nr. 1304/2013. Zu den Zielen der Kohäsionspolitik, siehe Art. 174 AEUV.

Disparitäten zwischen den Regionen²⁸ abzubauen.²⁹ Diese regionale Intervention zielt auf einen europäischen, gesamtwirtschaftlichen Ausgleich ab und bildet den politischen Rahmen für die europäische Solidarität innerhalb der EU.³⁰ Um ihre kohäsionspolitischen Ziele zu erreichen, stellt die EU aus den Strukturfondsmitteln des ESF nicht nur Mittel in einem nicht unerheblichen Maße als finanziellen Anreiz zur Verfügung, sondern knüpft diese im Rahmen ihrer Operationellen Programme auch an bestimmte Ziele und deren Zielerreichung.³¹

Als ein wichtiges Umsetzungsinstrument der europäischen Kohäsionspolitik ist der Europäische Sozialfonds in der aktuellen Förderperiode 2014-2020 gleichzeitig eng mit den langfristigen Wachstums- und Beschäftigungszielen der Europa-2020-Strategie verknüpft und soll zu deren Umsetzung beitragen.³²

Die Europa-2020-Strategie bildet die europäische Gesamtstrategie für das laufende Jahrzehnt. Ziel der Europa-2020-Strategie ist es, die EU in einen Wirtschaftsraum mit intelligenten, nachhaltigem und integrativen Wachstum umzuwandeln, der sich durch ein hohes Beschäftigungs- und Produktionsniveau sowie einen starken Zusammenhalt auszeichnet.³³ Die Priorität des intelligenten Wachstums bezieht sich auf die Entwicklung einer auf Wissen und Innovation gestützten Wirtschaft. Nachhaltiges Wachstum meint die Förderung einer ressourcenschonenden, ökologischen und wettbewerbsfähigeren Wirtschaft und integratives Wachstum umfasst

²⁸ Im Rahmen der europäischen Kohäsionspolitik wird der EU-Staatenverbund in verschiedene NUTS-Regionen gegliedert. Dabei bilden die NUTS 2-Regionen (mittlere Regionen) in Deutschland, Regierungsbezirke, Stadtstaaten und neue Bundesländer die Bemessungsgrundlage für die Verteilung der europäischen Strukturfondsmittel. Siehe Europäische Kommission, GD Regionalpolitik und Stadtentwicklung, Kohäsionspolitik – Wie ist eine Region in der EU definiert?, http://ec.europa.eu/regional_policy/de/faq/#2 [13.12.2017].

²⁹ Kese/Müller, Verwaltung und Europarecht, 2016, S. 65.

³⁰ Karl, Bilanz und Perspektiven der Europäischen Struktur- und Kohäsionspolitik, 2011, S. 28.

³¹ Vgl. Zimmermann/Kese, Kohäsionspolitische Neuerungen der Förderperiode 2014 bis 2020 und die Folgen für die Kommunen, in: apf 12/2012, S. 369.

³² Siehe Art. 2 Abs. 3 ESF-VO (EU) Nr. 1304/2013 und Art. 4 Nr. 1 Verordnung (EU) Nr. 1303/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 17. Dezember 2013 mit gemeinsamen Bestimmungen über den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung, den Europäischen Sozialfonds, den Kohäsionsfonds, den Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums und den Europäischen Meeres- und Fischereifonds sowie mit allgemeinen Bestimmungen über den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung, den Europäischen Sozialfonds, den Kohäsionsfonds und den Europäischen Meeres- und Fischereifonds und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 1083/2006 des Rates, ABl. EU L 347/320 vom 20.12.2013, (im folgende zitiert als: Allg. VO (EU) Nr. 1303/2013).

³³ Europäische Kommission, Mitteilung vom 03.03.2010, Europa 2020, Eine Strategie für ein intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum, KOM (2010) 2020 endg., S. 5.

die Förderung einer Wirtschaft mit hoher Beschäftigung und ausgeprägten sozialen und territorialen Zusammenhalt.³⁴ Aufgrund der Strategieverknüpfung sind für den Europäischen Sozialfonds (ESF) von den fünf Kernzielen der Europa-2020-Strategie die drei folgenden ausschlaggebend:³⁵

- Beschäftigung: 75 Prozent der 20- bis 64-jährigen sollen in Arbeit stehen.
- Bildung: Die Schulabbrecherquote soll auf unter 10 Prozent gesenkt werden und der Anteil der 30- bis 34-Jährigen, die über einen Hochschulabschluss verfügen, soll auf mindestens 40 Prozent steigen.
- Armutsbekämpfung: Die Zahl der von Armut und sozialer Ausgrenzung betroffenen oder bedrohten Menschen soll um mindestens 20 Millionen gesenkt werden.

Darüber hinaus haben für den ESF und seine Umsetzung insbesondere die folgenden mit der Europa-2020-Strategie verknüpften Leitinitiativen „Jugend in Bewegung“, „Eine Agenda für neue Kompetenzen und Beschäftigungsmöglichkeiten“ und „Europäische Plattform gegen Armut und soziale Ausgrenzung“ besondere Relevanz.³⁶ Als wichtige Schlüsseldokumente enthalten sie konkrete Maßnahmen, wie die benannten Kernziele der Europa-2020-Strategie erreicht werden sollen (zur Übersicht siehe Anlage 2).³⁷

Die Europa-2020-Strategie bildet daher den zentralen politisch-strategischen Bezugsrahmen für die Ausrichtung der regionalpolitischen Förderstrategie und der damit verbundenen Auswahl der fondspezifischen Investitionsprioritäten und Zielsetzungen des Operationellen Programms sowie deren Umsetzung durch konkrete ESF-Fördermittelprojekte.³⁸ Die nachfolgende Abbildung 1 stellt den sich beschriebenen Bezugsrahmen als Grafik dar.

³⁴ Europäische Kommission, Mitteilung vom 03.03.2010, Europa 2020, Eine Strategie für ein intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum, KOM (2010) 2020 endg., S. 12.

³⁵ Siehe Erwägungsgrund Nr. 3 ESF-VO (EU) Nr. 1304/2013; Europäische Kommission, Mitteilung vom 03.03.2010, Europa 2020, Eine Strategie für ein intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum, KOM (2010) 2020 endg., S. 13.

³⁶ Siehe Erwägungsgrund Nr. 3 ESF-VO (EU) Nr. 1304/2013.

³⁷ Vgl. Zimmermann/Kese, Kohäsionspolitische Neuerungen der Förderperiode 2014 bis 2020 und die Folgen für die Kommunen, 2012, S. 371-374.

³⁸ Vgl. Zimmermann/Kese, Kohäsionspolitische Neuerungen der Förderperiode 2014 bis 2020 und die Folgen für die Kommunen, 2012, S. 371-374; Zimmermann/Kese, Kohäsionspolitische Neuerungen der Förderperiode 2014 bis 2020 und die Folgen für die Kommunen, 2013, S. 55-56.



Abb. 1: Bezugsrahmen zur Nutzung von ESF-Fördermitteln³⁹

2.2 Förderschwerpunkte des ESF in Baden-Württemberg

Das Operationelle Programm ist das zentrale strategische Planungsdokument des Landes, das die Grundlage für die ESF-Förderung der gesamten Förderperiode 2014-2020 bildet.⁴⁰ Es enthält, die für Baden-Württemberg im Rahmen der Programmerstellungsphase abgeleiteten spezifischen Förderziele und Interventionsbereiche. Dabei wurde es im Einklang zu der in der gemeinsamen Partnerschaftvereinbarung⁴¹ zwischen Bundesrepublik Deutschland festgelegten nationalen Gesamtstrategie und deren Investitionsprioritäten erstellt und von der Europäischen Kommission genehmigt (siehe Anlage 3).⁴² Für Mittelstädte als potentielle kommunale Antragsteller bzw. Projektträger enthält das Operationelle Programm zentrale Informationen, u.a. über die strategischen Rahmenbedingun-

³⁹ Eigene Darstellung.

⁴⁰ Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg, Der ESF 2014-2020, Operationelle Programm, <https://www.esf-bw.de/esf/der-esf-2014-2020/operationelles-programm/> [13.12.2017].

⁴¹ Die Partnerschaftvereinbarung bildet die nationale Gesamtstrategie für die EU-Strukturfondsförderung in Deutschland. Sie wird mit der EU-Kommission verhandelt und bestimmt die strategische Ausrichtung der Operationellen Programme sowie verpflichtende Ziele in den Strukturfonds. Näheres hierzu Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, ESIF 2014-2020 Erläuterungen und Offizielle Texte, 2015, S. 20-21.

⁴² Vgl. Kese/Müller, Verwaltung und Europarecht, 2016, S. 67-69.

gen, die spezifischen Zielsetzungen für den regionalen ESF-Mitteleinsatz, Zielgruppen und vorgeschlagenen Aktivitäten der Projektförderung.⁴³ Darüber hinaus beinhaltet es relevante Angaben über wesentliche Prinzipien, Verfahren und Kriterien für die Auswahl der ESF-Fördermittelvorhaben und benennt verbindliche Indikatoren (Output, und Ergebnisindikatoren)⁴⁴, die im Rahmen der Programmdurchführung systematisch erfasst (Monitoring) und bewertet (Evaluierung) werden.⁴⁵ In der aktuellen Förderperiode 2014-2020 haben die Indikatoren hohe Relevanz, da die Europäische Kommission die EU-Förderung an eine noch stärkere Ergebnisorientierung knüpft.⁴⁶ Die den jeweiligen Förderzielen zugeordneten Indikatoren im Operationellen Programm dienen zur Bewertung der Effektivität der eingesetzten EU-Fördermittel und tragen damit zur Erfolgskontrolle in Hinblick auf die Zielerreichung bei. Sie gelten für die gesamte ESF-Umsetzung in Baden-Württemberg.⁴⁷ Potentielle ESF-Projektträger müssen daher bereits in ihren Förderanträgen darlegen, wie sie die Erreichung ihrer konkreten Projektziele (inkl. der Indikatoren) im Verlauf und am Ende des Projekts überprüfen und sicherstellen wollen.⁴⁸

Die (pro-)aktive Auseinandersetzung mit den wesentlichen Inhalten des Operationellen Programms des ESF in Baden-Württemberg ist daher aus kommunaler Sicht im Rahmen einer angestrebten strategischen Nutzung der europäischen Fördermittel von Bedeutung. Die nachfolgende Abbildung 2 fasst die wesentlichen Inhalte als Grundschema zusammen.

⁴³ Vgl. Werkstatt Parität gGmbH, EPM-Seminarunterlagen, A1 – Der ESF in Baden-Württemberg, Stand: 26.06.2017, S. 12 (im Folgenden zitiert als: EPM-A1 ESF-Grundlagen).

⁴⁴ Siehe Art. 5 ESF-VO (EU) Nr. 1304/2013.

⁴⁵ Siehe Kapitel 2 OP ESF BW 2014-2020 unter den jeweiligen Investitionsprioritäten. Näheres zum Monitoring und Evaluierung siehe Zimmermann/Kese, Kohäsionspolitische Neuerungen der Förderperiode 2014-2020 und Folgen für die Kommunen, Teil 2, S.57-58.

⁴⁶ Sauerborn/Schulz /Warncke /Thien /et. al., EU-Kommunal-Kompass, 2014, S. 49.

⁴⁷ Siehe Erwägungsgrund Nr. 14 ESF-VO (EU) Nr. 1304/2013 sowie Kapitel 2 im OP ESF BW 2014-2020; vgl. Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A1 ESF-Grundlagen, 2017, S. 17, 20.

⁴⁸ Vgl. Werkstatt Parität gGmbH, EPM-Seminarunterlagen, EPM-Seminar A2, ESF-Anträge richtig stellen, Stand 26.06.2017, S. 7-14 (im Folgenden zitiert als: EPM-A2 ESF-Antragstellung).

Wesentliche Inhalte des Operationellen Programms des ESF in Baden-Württemberg (2014-2020)	
<p>Grundsätzliches zum Operationellen Programm (OP):</p> <ul style="list-style-type: none"> • OP beschreibt Gesamtstrategie des Landes für die Umsetzung des Europäischen Sozialfonds (ESF) in Baden-Württemberg (BW). • OP ESF BW 2014-2020 wurde von EU-Kommission am 1. September 2014 genehmigt. • Inhalte werden in Artikel 96 der Verordnung (EU) Nr. 1303/2013 vorgegeben, u.a.: geplante Maßnahmen, erwartete Ergebnisse, Finanzplan und Output- und Ergebnisindikatoren. • Ein verbindlicher Rahmen für die Festlegung der Darstellung der Angaben in einzelnen Abschnitten (Kapiteln) ist durch ein einheitliches Muster für Operationelle Programme in der Durchführungsverordnung (EU) Nr. 288/2014 geregelt. 	
<p>Wesentliche Bestandteile sind, u.a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Darstellung der individuellen Entwicklungsstrategie des Landes entlang des Bedarfs (u.a. sozioökonomische Analyse) und der Beitrag u.a. zur Europa 2020 Strategie sowie eine Begründung über Auswahl der thematischen Ziele und der entsprechenden Investitionsprioritäten in Bezug auf die Partnerschaftsvereinbarung zwischen Deutschland und der EU-Kommission (Kapitel 1); • Beschreibung der geplanten Maßnahmen (Förderaktivitäten), Zielsetzungen, Indikatoren und des Leistungsrahmens (Kapitel 2); • Finanzplan (Kapitel 3); • Prozesse der Einbindung der Partner (Kapitel 7) und • Berücksichtigung der Querschnittsziele: Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung, Gleichstellung von Männern und Frauen, Nachhaltige Entwicklung (Kapitel 11). 	

Abb. 2: Inhalte des Operationellen Programms des ESF BW 2014-2020⁴⁹

Förderstrategie des Operationellen Programms ESF in Baden-Württemberg

Ausgehend von den oben benannten drei relevanten Kernzielen der Europa 2020-Strategie, die die EU mit Hilfe der von ihr bereitgestellten ESF-Fördermitteln unterstützt, beinhaltet das Operationelle Programm eine individuelle Förderstrategie, die die regionalen arbeitsmarktpolitischen Besonderheiten⁵⁰ für Baden-Württemberg berücksichtigt.⁵¹ Hierbei folgt es einem strategischen und konzentrierten Ansatz, bei dem sich mindestens 20 Prozent der zur Verfügung stehenden ESF-Mittel für das thematische Ziel „Förderung der sozialen Inklusion und Bekämpfung der Armut und jeglicher Diskriminierung“ und mindestens 80 Prozent der dem operationellen Programm zugewiesenen ESF-Mittel auf bis zu fünf Investitionsprioritäten konzentrieren.⁵² Durch diese thematische Mittelkonzentration auf bestimmte Investitionsprioritäten soll die Effektivität der ESF-Strukturfondsinterventionen in Bezug auf die Erreichung der europäischen Ziele erhöht werden.⁵³

⁴⁹ Eigene Darstellung.

⁵⁰ Siehe hierzu insbesondere Land Baden-Württemberg, Sozioökonomische Analyse und Stärken und Schwächen-Analyse - Vorarbeiten für das Operationelle Programm des Europäischen Sozialfonds in Baden-Württemberg 2014-2020 im Ziel „Investitionen in Wachstum und Beschäftigung“, 2014, S. 92-99.

⁵¹ Vgl. hierzu Art. 96 Allg. VO (EU) Nr. 1303/2013.

⁵² Siehe Art. 4 Abs. 2 und 3 a i.V.m. Art. 3 Abs. 1 ESF-VO (EU) 1304/2013.

⁵³ Vgl. Zimmermann/Kese, Kohäsionspolitische Neuerungen der Förderperiode 2014-2020 und Folgen für die Kommunen, 2012, S. 372.

Damit werden im Rahmen des Ziels „Investitionen in Wachstum und Beschäftigung“ in Baden-Württemberg ESF-Maßnahmen gefördert, die die folgenden drei großen thematischen Ziele (Prioritätsachsen A-C⁵⁴) erfüllen:⁵⁵

- Prioritätsachse A: Förderung nachhaltiger und hochwertiger Beschäftigung und Unterstützung der Mobilität,
- Prioritätsachse B: Förderung der sozialen Inklusion und Bekämpfung von Armut und jeglicher Diskriminierung,
- Prioritätsachse C: Investitionen in Bildung, Ausbildung und Berufsbildung für Kompetenzen und lebenslanges Lernen.

Prioritätsachse A: Förderung nachhaltiger und hochwertiger Beschäftigung und Unterstützung der Mobilität der Arbeitskräfte

Der Förderung nachhaltiger und hochwertiger Beschäftigung und Unterstützung der Mobilität wird mit 45,93 Prozent der zugewiesenen ESF-Mittel der größte Stellenwert im Gesamtkontext des Operationellen Programms beigemessen (siehe Anlage 3).⁵⁶ Die in dieser Prioritätsachse gebündelten ESF-Mittel sollen einen Beitrag zur Sicherung des demografisch bedingten Fachkräftebedarfs leisten und verfügbare Erwerbspotential erschließen.⁵⁷ Dies soll u.a. erreicht werden durch die Verbesserung der Übergangs- und Ausbildungssituation junger Menschen sowie durch die Förderung der strategischen Anpassung von Beschäftigten und Unternehmen an die neuen technologischen und demografischen Herausforderungen (z.B. mittels Steigerung der Weiterbildungsbeteiligung insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen als auch von bildungsfernen Beschäftigtengruppen).⁵⁸

Gleichzeitig soll der Zugang zur Beschäftigung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt verbessert werden.⁵⁹

⁵⁴ Das Operationelle Programm des ESF für Baden-Württemberg in 2014-2020 enthält noch die Prioritätsachse D. Dieser Investitionsbereich fördert die sog. Technische Hilfe zur wirksamen Umsetzung des Programms. Hier sind keine Anträge möglich. Ca. 4% des ESF-Mittel im Förderzeitraum 2014-2020 werden hierfür investiert.

⁵⁵ Land Baden-Württemberg, OP ESF BW 2014-2020, S. 16.

⁵⁶ Land Baden-Württemberg, OP ESF BW 2014-2020, S. 16, 18.

⁵⁷ Land Baden-Württemberg, OP ESF BW 2014-2020, S. 12.

⁵⁸ Land Baden-Württemberg, OP ESF BW 2014-2020, S. 12.

⁵⁹ Land Baden-Württemberg, OP ESF BW 2014-2020, S. 12.

Herausforderungen in Baden-Württemberg für die Förderperiode 2014-2020 sind hierbei:

- die Stärkung der Gleichstellung von Frauen und Männern im Erwerbsleben,
- die nachhaltige Eingliederung von Menschen in den Arbeitsmarkt sowie die Eingliederung benachteiligter junger Menschen in Ausbildung und Beschäftigung.⁶⁰

Die Förderbedarfe werden im Rahmen von drei Investitionsprioritäten verfolgt. Diese sind in folgende drei spezifische Ziele (Förderschwerpunkte) untergliedert:

- Nachhaltige Integration von Langzeitarbeitslosen, prekär Beschäftigten und Berufsrückkehrer/innen in den Arbeitsmarkt,
- Verbesserung der Übergangs- und Ausbildungssituation von jungen Menschen mit besonderem Förderbedarf,
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und mittelständiger Wirtschaft.⁶¹

Prioritätsachse B: Förderung der sozialen Inklusion und Bekämpfung von Armut und jeglicher Diskriminierung

Ausgrenzungsmechanismen im Beschäftigungs- und Bildungssystem bewirken einen dauerhaften Ausschluss von gesellschaftlicher Teilhabe, Arbeit und Einkommen. Der ESF in Baden-Württemberg konzentriert sich daher mit knapp einem Viertel (24,09 Prozent) der zugewiesenen Mittel darauf, sowohl die Integration als auch die gesellschaftliche Teilhabe arbeitsmarktferner und armutsgefährdeter Personengruppen zu verbessern.⁶² Betroffene Zielgruppen sind hierbei insbesondere Menschen mit Migrationshintergrund, Geringqualifizierte sowie Ältere und Schwerbehinderte, da sie auch unter den günstigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Landes erhebliche Schwierigkeiten haben, einen kontinuierlichen und möglichst existenzsichernden Erwerbsverlauf zu erreichen.⁶³ Wesentlich ist hierbei die bessere Erschließung der Potenziale von Frauen. Ihr Armutsrisiko ist noch immer besonders hoch, insbesondere, wenn sie Erziehungsverantwortung überneh-

⁶⁰ Land Baden-Württemberg, OP ESF BW 2014-2020, S. 12.

⁶¹ Land Baden-Württemberg, OP ESF BW 2014-2020, S. 12, 18-19.

⁶² Land Baden-Württemberg, OP ESF BW 2014-2020, S. 12, 17.

⁶³ Land Baden-Württemberg, OP ESF BW 2014-2020, S. 12.

men oder alleinerziehend sind, vor allem aber in Kombination mit anderen Risikofaktoren wie atypischer Beschäftigung oder mangelnden schulischen oder beruflichen Abschlüssen.⁶⁴ Je nach den individuellen Problemlagen sollen mit den ESF-Mitteln in dieser Prioritätsachse differenzierte Unterstützungsleistungen und Förderansätze angeboten werden, mit denen die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit und der sozialen Teilhabe der jeweiligen spezifischen Zielgruppen unterstützt wird.⁶⁵ Zudem steht die Förderung von Maßnahmen im Fokus, bei denen innovative, auf individuelle Ausgangslagen zugeschnittene Förderansätze erprobt werden.⁶⁶ Die Förderansätze dieser Prioritätsachse werden im Rahmen einer Investitionspriorität und dem spezifischen Ziel, Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit und der Teilhabechancen von Menschen, die besonders von Armut und Ausgrenzung bedroht sind, verfolgt.⁶⁷

Prioritätsachse C: Investitionen in Bildung, Ausbildung und Berufsbildung für Kompetenzen und lebenslanges Lernen

Mit dem gebündelten ESF-Miteinsatz (25,98 Prozent) in die Investition in Bildung, berufliche Kompetenzen und der Förderung eines breiten Ansatzes des lebenslangen Lernens wird ein differenzierter Ansatz in Baden-Württemberg verfolgt. Hierbei soll sich der ESF-Miteinsatz darauf konzentrieren, sowohl die Chancen der nachwachsenden Generation auf mehr Bildung und Kompetenzerwerb zu erhöhen, als auch die verschiedenen Systeme des lebenslangen Lernens für unterschiedliche Zielgruppen zu verbessern.⁶⁸ Bei den ESF-kofinanzierten Investitionen wird auch besonderer Wert auf den Abbau der geschlechterspezifischen Segregation und von Geschlechterstereotypen sowie auf eine angemessene Berücksichtigung von Personen mit Migrationshintergrund gelegt.⁶⁹ Die durchgeführten Förderaktivitäten sollen zudem dazu beitragen, gezielte bildungspolitische Impulse zu setzen.⁷⁰

⁶⁴ Land Baden-Württemberg, OP ESF BW 2014-2020, S. 13.

⁶⁵ Land Baden-Württemberg, OP ESF BW 2014-2020, S. 17.

⁶⁶ Land Baden-Württemberg, OP ESF BW 2014-2020, S. 17.

⁶⁷ Land Baden-Württemberg, OP ESF BW 2014-2020, S. 17, 19.

⁶⁸ Land Baden-Württemberg, OP ESF BW 2014-2020, S. 17.

⁶⁹ Land Baden-Württemberg, OP ESF BW 2014-2020, S. 17.

⁷⁰ Land Baden-Württemberg, OP ESF BW 2014-2020, S. 17.

Die Förderansätze dieser Prioritätsachse sollen im Rahmen von zwei Investitionsprioritäten verfolgt werden. Diese untergliedern sich in folgende drei spezifische Ziele:

- Vermeidung von Schulabbruch und Verbesserung der Ausbildungsfähigkeit,
- Verbesserung der Berufsorientierung und der Vorbereitung des Übergangs in Ausbildung,
- Intensivierung des lebenslangen Lernens.⁷¹

Die ESF-Förderstrategie des Landes Baden-Württemberg für die Förderperiode 2014-2020 besteht aus den benannten drei Prioritätsachsen, die sich in sechs Investitionsprioritäten und sieben spezifischen Zielen (Förderschwerpunkte) untergliedern. Sie bilden den Rahmen für die Förderung von ESF-Maßnahmen.

Die Abbildung 3 fasst die Förderschwerpunkte und die prozentuale Mittelverteilung des Operationellen Programms des ESF für die aktuelle Förderperiode 2014-2020 als Überblick zusammen.

		Förderschwerpunkte
Prioritätsachse	Investitionspriorität	Spezifisches Ziel
A Förderung nachhaltiger und hochwertiger <u>Beschäftigung</u> und Unterstützung der Mobilität der Arbeitskräfte Anteil im OP: ca. 46%	A 1 Förderung der Beschäftigung und der Mobilität	A 1.1 Nachhaltige Integration von Langzeitarbeitslosen, prekär Beschäftigten und Berufsrückkehrer/innen in den Arbeitsmarkt
	A 2 Dauerhafte Eingliederung junger Menschen in den Arbeitsmarkt	A 2.1 Verbesserung der Übergangs- und Ausbildungssituationen von jungen Menschen mit besonderem Förderbedarf
	A 5 Anpassung der Arbeitskräfte, Unternehmer und Unternehmen an den Wandel	A 5.1 Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Erwerbstätigen und mittelständiger Wirtschaft
B Förderung der sozialen Inklusion und <u>Bekämpfung von Armut</u> und Diskriminierung Anteil im OP: ca. 24%	B 1 Aktive Inklusion, aktive Beteiligung und Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit	B 1.1 Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit und der Teilhabechancen von Menschen, die von Armut und Ausgrenzung bedroht sind
	C 1 Verringerung und Verhütung des Schulabbruchs und Förderung des gleichen Zugangs zu einer hochwertigen Früherziehung und einer hochwertigen Grund- und Sekundärausbildung	C 1.1 Vermeidung von Schulabbruch und Verbesserung der Ausbildungsfähigkeit
C Investitionen in <u>Bildung</u>, Ausbildung und Berufsbildung für Kompetenzen und lebenslanges Lernen Anteil im OP: ca. 26%	C 4 Verbesserung der Arbeitsmarktrelevanz der Systeme der allgemeinen und beruflichen Bildung, Erleichterung des Übergangs von der Bildung zur Beschäftigung und Stärkung der Systeme der beruflichen Bildung und Weiterbildung und deren Qualität	C 4.1 Vermeidung der Berufsorientierung und der Vorbereitung des Übergangs in Ausbildung
		C 4.2 Intensivierung des lebenslangen Lernens
	D (Technische Hilfe) Anteil im OP: ca. 4%	

Abb. 3: Überblick über Förderschwerpunkte des OP ESF BW 2014-2020⁷²

⁷¹ Land Baden-Württemberg, OP ESF BW 2014-2020, S. 20

⁷² Eigene Darstellung, in enger Anlehnung an Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg, Methodik und Kriterien für die Auswahl von Vorhaben im Rahmen der ESF-För-

Förderschwerpunkte, Ziele, Zielgruppen, geförderte Inhalte

Im Operationellen Programm sind die oben benannten spezifischen Ziele mit genauen Angaben hinterlegt, wer jeweils die Zielgruppe der diesbezüglichen ESF-Maßnahmen ist und welche Ergebnisse mit dem ESF-Mitteleinsatz in Baden-Württemberg erzielt werden sollen.⁷³ Im Mittelpunkt der ESF-Förderstrategie des Landes Baden-Württemberg steht hierbei die Unterstützung innovativer Ansätze in allen Zielbereichen des Operationellen Programms mit dem Ziel, die Erprobung, Bewertung und Umsetzung innovativer Lösungen zur Bewältigung der regionalen und lokalen Problemlagen zu fördern.⁷⁴

Die Förderschwerpunkte, Ziele und Zielgruppen, geförderten Inhalte bzw. Maßnahmen des Operationellen Programms bilden dann die inhaltliche Basis der jeweiligen zentralen und regionalen Förderaufrufe⁷⁵ (siehe Anlage 5) und werden durch diese weiter konkretisiert und mit den entsprechenden Rahmenfördervorgaben (u.a. Projektlaufzeit, Antragsberechtigte, etc.) ergänzt.⁷⁶ Aufgrund der Vielseitigkeit der Zielsetzungen des ESF erfolgt die Umsetzung der ESF-Förderung in den jeweiligen spezifischen Zielen hierbei zentral durch die verschiedenen zuständigen Landesministerien und regionalisiert auf Ebene der jeweiligen Stadt- und Landkreise. Dies führt zu einer komplexen und differenzierten Förderstruktur des Operationellen Programms, die in Anlage 6 dieser Arbeit beigelegt ist. Diese sollte ein weiteres strategisches Planungsdokument im Kontext der Antragstellung aus kommunaler Sicht bilden.

Aufgrund der beschriebenen Förderstrategie mit den verschiedenen strategischen Zielsetzungen, den zahlenreichen potentiellen Zielgruppen und möglichen geförderten Maßnahmen lassen aus Sicht der Verfasserin verschiedene Schnittmengen

derperiode in Baden-Württemberg 2014-2020, 2014, S. 3; Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg, Strukturübersicht Operationelles Programm des Europäischen Sozialfonds in Baden-Württemberg 2014-2020, 2014, S. 2-8.

⁷³ Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A1 ESF-Grundlagen, 2017, S. 13.

⁷⁴ Siehe hierzu exemplarisch Land Baden-Württemberg, OP ESF BW 2014-2020, S. 24, 29, 34, 45, 59, 62; Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A2 ESF-Antragstellung, 2017, S. 7, 17.

⁷⁵ In Baden-Württemberg gibt es im Förderbereich Wirtschaft Förderprogramme, die spezifische ESF-Fördermaßnahmen, im Rahmen eines Antragsverfahren fördern. Der wesentliche Teil der ESF-Förderung erfolgt im Rahmen der Projektförderung, die im Rahmen eines Wettbewerbsverfahren vergeben werden. Aufgrund der thematischen Ausrichtung auf Fördermittelprojekte beschränkt sich diese Thesis im Weiteren auf die Förderaufrufe zur Projektförderung.

⁷⁶ Vgl. Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A1 ESF-Grundlagen, 2017, S. 13, 20-23.

mit kommunalpolitischen Themenkomplexen erkennen. Im Rahmen kommunalpolitisch relevanter Handlungsfelder fallen hierbei insbesondere die Jugend-, Bildungs-, Beschäftigungs-, Migrations- und Integrationspolitik.⁷⁷

Die ESF-Förderschwerpunkte bieten darüber hinaus kommunalrelevante Zielbezüge für den Themenkomplex der Wirtschaftsförderung (z.B. Fördermittelberatung für mögliche Projekte).⁷⁸

2.3 Querschnittsziele und -themen der ESF-Förderung

Als wichtiges EU-Förderungsinstrument verfolgt der ESF neben seinen arbeitsmarktpolitischen Zielsetzungen weitere übergreifende Ziele der EU, die sog. Querschnittsziele. Diese sind teilweise unmittelbar und mittelbar mit der konkreten ESF-Interventionslogik verknüpft, und sind daher auch für die Beantragung und Durchführung von ESF-Fördermittelprojekten von Bedeutung.⁷⁹ Neben den drei Querschnittszielen Gleichstellung von Frauen und Männern⁸⁰, Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung⁸¹ sowie ökologische Nachhaltigkeit⁸², sieht der ESF darüber hinaus die Aspekte transnationale Zusammenarbeit⁸³ und soziale Innovation⁸⁴ als Querschnittsthemen vor. Sie sind bei der Planung und Umsetzung der Programme und Projekte entsprechend zu berücksichtigen.

Ungeachtet dessen, dass alle Querschnittsziele und -themen bei der Planung und Umsetzung der Programme und Projekte mit zu verfolgen sind, ist die Berücksichtigung der Querschnittsziele Gleichstellung von Frauen und Männern sowie Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung auch als unmittelbarer Bestandteil

⁷⁷ Zu den benannten kommunalpolitischen Handlungsfeldern vgl. Prölß, Kommunale Jugend-, Familien-, Bildungs- und Sozialpolitik, Grundwissen Kommunalpolitik, Kapitel 8, in: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), Grundwissen Kommunalpolitik, 2013, S. 1-60.

⁷⁸ Vgl. Wied, Wirtschaftsförderung, Grundwissen Kommunalpolitik, Kapitel 13, in: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), Grundwissen Kommunalpolitik 2012, S. 30-31.

⁷⁹ Vgl. Land Baden-Württemberg, OP ESF BW 2014-2020, S. 119-120.

⁸⁰ Siehe Art. 7 ESF-VO (EU) Nr. 1304/2013; Art. 7 Allg. VO (EU) Nr. 1303/2013; Land Baden-Württemberg, OP ESF BW 2014-2020, S. 119-120.

⁸¹ Siehe Art. 8 ESF-VO (EU) Nr. 1304/2013; Art. 7 Allg. VO (EU) Nr. 1303/2013; Land Baden-Württemberg, OP ESF BW 2014-2020, S. 119.

⁸² Siehe Art. 8 Allg. VO (EU) Nr. 1303/2013; Land Baden-Württemberg, OP ESF BW 2014-2020, S. 118.

⁸³ Siehe Art 10 i.V.m. Art 11 Abs. 1 ESF-VO (EU) Nr. 1304/2013; Land Baden-Württemberg, OP ESF BW 2014-2020, S. 75-78.

⁸⁴ Siehe Art. 8 i.V.m. Art 11 Abs. 1 ESF-VO (EU) Nr. 1304/2013; Land Baden-Württemberg, OP ESF BW 2014-2020, S. 37, 45, 62.

der ESF-Interventionen in allen ESF-Projekten verbindlich vorgeschrieben.⁸⁵ Unter diesem Aspekt, werden im Folgenden insbesondere die beiden letztbenannten Querschnittsziele näher dargestellt.

Gleichstellung von Frauen und Männern

Die ESF-Förderung basiert auf einer gleichstellungspolitischen Doppelstrategie. Danach wird das Gender Mainstreaming als durchgängiges Prinzip in allen ESF-Interventionen durchgesetzt und durch gezielte, direkte Maßnahmen zur Gleichstellung beider Geschlechter begleitet.⁸⁶ Das Querschnittsziel Gleichstellung von Frauen und Männern muss daher verbindlich in allen ESF-Fördermittelprojekten verfolgt werden.⁸⁷ Die ESF-Fördermittel werden hierbei für Maßnahmen eingesetzt, die u.a. auf:

- die nachhaltige Erhöhung der Beteiligung von Frauen am Erwerbsleben und die Verbesserung ihres beruflichen Fortkommens,
- den Abbau der geschlechterspezifischen Segregation auf dem Arbeitsmarkt,
- die Überwindung von Geschlechterstereotypen sowie die Förderung einer familienbewussten Arbeitswelt und eine lebensphasenorientierte Personalpolitik für Frauen und für Männer ausgerichtet sind.⁸⁸

Mit dem Grundsatz der Gleichstellung wird das übergreifende Ziel verfolgt, durch existenzsichernde Beschäftigung in allen Lebensphasen, auf eine gleiche wirtschaftliche Unabhängigkeit beider Geschlechter hinzuwirken. Die EU will damit Impulse in Richtung eines egalitären Geschlechtermodells setzen.⁸⁹

Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung

Die Berücksichtigung des Querschnittsziels Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung ist analog zur Gleichstellung der Geschlechter in allen ESF-Fördermittelprojekten verbindlich vorgeschrieben.⁹⁰ Dies umfasst jegliche Vermeidung von

⁸⁵ Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A1 ESF-Grundlagen, 2017, S. 14-15.

⁸⁶ Siehe Art. 7 ESF-VO (EU) Nr. 1304/2013; Land Baden-Württemberg, OP ESF BW 2014-2020, S. 120.

⁸⁷ Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A1 ESF-Grundlagen, 2017, S. 14.

⁸⁸ Art. 7 ESF-VO (EU) Nr. 1304/2013; Land Baden-Württemberg, OP ESF BW 2014-2020, S. 120.

⁸⁹ Land Baden-Württemberg, OP ESF BW 2014-2020, S. 120.

⁹⁰ Land Baden-Württemberg, OP ESF BW 2014-2020, S. 119.

Diskriminierung aufgrund von Geschlecht, Ethnie, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Ausrichtung im Rahmen von ESF-Maßnahmen.⁹¹ Gefördert werden Aktionen, die auf eine beschäftigungsseitige und soziale Eingliederung benachteiligter Zielgruppen (u.a. Menschen mit Migrationshintergrund, Ältere, Menschen mit Behinderungen) der aktiven Arbeitspolitik ausgerichtet sind.⁹² Auch dieses Leitziel wird im ESF im Sinne einer Doppelstrategie verfolgt. Neben einer durchgängigen konsequenten Umsetzung dieses Grundprinzips in allen Förderaktivitäten des ESF werden zielgruppenspezifische Förderaktivitäten unterstützt, die darauf abzielen,

- den Zugang der jeweiligen Zielgruppen zu Bildung und Beschäftigung zu verbessern,
- ihre nachhaltige Beteiligung am Erwerbsleben zu erhöhen sowie
- eine Segregation auf dem Arbeitsmarkt zu reduzieren.⁹³

Die unterschiedlichen zielgruppenspezifischen Bedürfnisse und Lebensbedingungen sollen hierbei bei allen ESF geförderten Projekten und möglichst in allen Aspekten (z.B. barrierefreie Ergebnisdarstellung im Internet im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit) berücksichtigt werden.⁹⁴

Die angemessene Berücksichtigung der Querschnittsziele Gleichstellung von Frauen und Männern sowie Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung bildet ein wichtiges Bewertungskriterium für die Auswahl ein förderfähigen ESF-Projekts.⁹⁵

Ökologische Nachhaltigkeit

Für die Umsetzung des ESF gilt das Prinzip der nachhaltigen Entwicklung im Sinne des Schutzes der Umwelt und der Verbesserung ihrer Qualität.⁹⁶ Die ökologische Nachhaltigkeit wird im Rahmen der ESF-Förderung in Baden-Württemberg vor allem mittelbar in den Prioritätsachsen verfolgt. Dem Ziel soll insbesondere über

⁹¹ Siehe Art. 8 ESF-VO (EU) Nr. 1304/2013; Art. 7 Allg. VO (EU) Nr. 1303/2013.

⁹² Land Baden-Württemberg, OP ESF BW 2014-2020, S. 119.

⁹³ Art. 8 ESF-VO (EU) Nr. 1304/2013; Land Baden-Württemberg, OP ESF BW 2014-2020, S. 119.

⁹⁴ Land Baden-Württemberg, OP ESF BW 2014-2020, S. 119.

⁹⁵ Vgl. Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg, Methodik und Kriterien für die Auswahl von Vorhaben im Rahmen der ESF-Förderperiode in Baden-Württemberg 2014-2020, vom Begleitausschuss beschlossen am 26.11.2014, S. 4-5, (im Folgenden zitiert als: Auswahlkriterien für ESF-Projekte BW 2014-2020).

⁹⁶ Art. 8 Allg. VO (EU) Nr. 1303/2013.

eine entsprechende inhaltliche Ausgestaltung von Unterstützungsansätzen und Maßnahmen Rechnung getragen werden.⁹⁷ Hierbei gilt es für die Antragstellenden, bei der Vorbereitung und Ausgestaltung eines ESF-Fördermittelprojektes auf einen möglichen Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit zu achten. Dies betrifft insbesondere umweltbezogene Förderinhalte (z.B. Energiesparen, sparsamer Umgang mit Ressourcen oder Green Jobs als Berufsperspektive), die in den verschiedenen Förderinstrumenten wie Bildung, Qualifizierung, Beratung oder auch Beschäftigungsförderung vermittelt werden können.⁹⁸

Die Verfolgung der ökologischen Nachhaltigkeit als Querschnittsziel in ESF-Projekten in Baden-Württemberg ist weniger verbindlich als die Querschnittsziele Gleichstellung von Frauen und Männern sowie Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung.⁹⁹

Transnationale Kooperation und soziale Innovation

Eine differenzierte Ausprägung im Rahmen der ESF-Förderung erfolgt im Rahmen der Querschnittsthemen soziale Innovation sowie transnationale Kooperation. Die spezielle Verfolgung sozialer Innovationen ist ein neues Querschnittsthema im ESF in der Förderperiode 2014-2020.¹⁰⁰ Hierbei gilt es, innovative Aspekte des konkreten ESF-Projektes, wie beispielsweise Ansätze neuer Kooperationen und soziale Netzwerke oder Konzepte und Instrumente, die die sozialen Bedürfnisse der Zielgruppen effektiver als bisher erfüllen, zu berücksichtigen.¹⁰¹ Dieses Querschnittsthema kommt nicht in allen Förderaufrufen vor bzw. wird nicht bei allen Anträgen abgefragt. Soweit dezidiert nach dem sozialen Innovationsgehalt eines Projekts gefragt wird, ist er jedoch obligatorisch und ist ein Bewertungskriterium für die Projektauswahl.¹⁰² Neben dem sekundären ESF-Thema soziale Innovation kann das Querschnittsthema transnationaler Kooperationen, das auf die länderübergreifende

⁹⁷ Land Baden-Württemberg, OP ESF BW 2014-2020, S. 118.

⁹⁸ Land Baden-Württemberg, OP ESF BW 2014-2020, S. 118; Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg, Auswahlkriterien für ESF-Projekte BW 2014-2020, 2014, S. 4-5.

⁹⁹ Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A1 ESF-Grundlagen, 2017, S. 14-15.

¹⁰⁰ Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A1 ESF-Grundlagen, 2017, S. 15-16.

¹⁰¹ Vgl. Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A1 ESF-Grundlagen, 2017, S. 15-16.

¹⁰² Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A1 ESF-Grundlagen, 2017, S. 15-16.

regionale Zusammenarbeit ausgerichtet ist, in ESF-Projekten verfolgt werden. Es muss jedoch nicht verbindlich verfolgt werden.¹⁰³

Da die beschriebene Verfolgung der Querschnittsziele und -themen bei der Planung und Umsetzung von ESF geförderten Projekten jeweils zu berücksichtigen ist und dies ein wesentliches Bewertungskriterium für die Auswahl von förderfähigen Vorhaben bildet, sollten sich die betroffenen Entscheidungsträger in den Mittelstädten proaktiv damit auseinandersetzen. Aus kommunaler Sicht wäre es zudem notwendig, sowohl bei der Beantragung als auch der späteren Durchführung von ESF-Fördermittelprojekten die jeweiligen Beauftragten für Gleichstellung oder Integration miteinzubeziehen. Die Anlage 7 gibt hierfür einen Überblick über die wesentlichen Grundsätze zu den Querschnittszielen und -themen im Rahmen der ESF-Förderung, die das baden-württembergische Operationelle Programm dazu beinhaltet.

2.4 Rechtliche Grundlagen für ESF-Fördermittelprojekte

Mit ESF-Mitteln unterstützte Projekte müssen mit den Förderzielen und den haushalts- und beihilferechtlichen Regelungen der EU-Ebene sowie den der nationalen Ebene und der Bundesländer im Einklang stehen.¹⁰⁴ Kommunen, die sich im Rahmen der Beantragung und Durchführung von ESF-Projekten beteiligen, sollten daher Kenntnisse über die relevanten rechtlichen Grundlagen und ihren nachgelagerten Strategie- und Rahmendokumenten haben.¹⁰⁵ Ein kommunales Projekt, was die formellen Voraussetzungen (u.a. Mindestteilnehmerzahlen und Mindestbetrag für förderfähige Ausgaben, Nachweis über eine gesicherte Finanzierung,

¹⁰³ Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A1 ESF-Grundlagen, 2017, S. 16; Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg, Auswahlkriterien für ESF-Projekte BW 2014-2020, 2014, S. 4-5.

¹⁰⁴ Vgl. Ministerium für Soziales und Integration, Auswahlkriterien für ESF-Projekte BW 2014-2020, 2014, S. 1-5; Ministerium für Soziales und Integration, Rechtliche Vorgaben, ESF-Förderung, <https://www.esf-bw.de/esf/foerderung-beantragen-und-umsetzen/rechtliche-vorgaben/> [13.12.2017].

¹⁰⁵ Vgl. Zimmermann/Kese, Kohäsionspolitische Neuerungen der Förderperiode 2014 bis 2020 und die Folgen für die Kommunen, 2013a, S. 94-95.

förderfähige Ausgabenplanung) nicht erfüllt, hat trotz eines zielkonformen Antrages keine Aussicht auf eine ESF-Förderung.¹⁰⁶

Für alle Zuwendungen, die im Rahmen der ESF-Strukturfondsförderung gewährt werden, gelten das Recht der Europäischen Union, insbesondere die Verordnungen über die gemeinsamen Bestimmungen der Europäischen Struktur- und Investitionsfonds – VO (EU) Nr. 1303/2013¹⁰⁷ sowie die fondspezifische Verordnung des Europäischen Sozialfonds – VO (EU) Nr. 1304/2013¹⁰⁸.¹⁰⁹ Die Grundlage für diese Verordnungen ergibt sich u.a. aus den primärrechtlichen Regelungen des Art. 162 bis 164 AEUV zum Europäischen Sozialfonds.

Gemäß Art. 65 Abs. 1 der Verordnung (EU) Nr. 1303/2013 wird die Förderfähigkeit der Ausgaben auf Grundlage von nationalen Regelungen festgelegt, es sei denn, in dieser Verordnung oder den fondsspezifischen Regelungen bzw. basierend darauf, werden spezifische Regelungen festgesetzt.¹¹⁰ Gerade bei den förderfähigen Ausgaben und der Berücksichtigung der im Operationellen Programm festgelegten Querschnittsziele gibt es zu beachtende EU-Förderregelungen, die über das deutsche Zuwendungsrecht hinausgehen.¹¹¹ Gemäß Art. 6 der Verordnung (EU) Nr. 1303/2013 findet daher sowohl das europäische als auch das nationale Recht Anwendung. Im Rahmen des Zuwendungsrechts für den ESF in Baden-Württemberg

¹⁰⁶ Vgl. Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg, Auswahlkriterien für ESF-Projekte BW 2014-2020, 2014, S. 4-5.

¹⁰⁷ Die Verordnung enthält im ersten Teil gemeinsame Bestimmungen für die Struktur- und Investitionsfonds (EFRE, ESF, Kohäsionsfonds, ELER und EMFF) sowie im zweiten Teil spezielle Bestimmungen für den ESF. In Hinblick auf die Förderfähigkeit im Rahmen des ESF-Mitteleinsatzes gibt die Verordnung in den Art. 65 bis 71 sowie 120 und 121 vor, welche Ausgaben als förderfähig bewertet werden können.

¹⁰⁸ Die Verordnung enthält die spezifischen Bestimmungen für den Europäischen Sozialfonds (ESF), insbesondere Bestimmungen zum Anwendungsbereich des Fonds, zu den Investitionsprioritäten und zu den Indikatoren.

¹⁰⁹ Vgl. Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg, Auswahlkriterien für ESF-Projekte BW 2014-2020, 2014, S. 1-2; Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg, Rechtliche Vorgaben, ESF-Förderung, <https://www.esf-bw.de/esf/foerderung-beantragen-und-umsetzen/rechtliche-vorgaben/> [13.12.2017].

¹¹⁰ Siehe Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg, Der Europäische Sozialfonds in Baden-Württemberg in der Förderperiode 2014-2020, Förderfähige Ausgaben, Stand: 11.01.2017, S. 2 (im Folgenden zitiert als: ESF-Leitfaden für förderfähige Ausgaben BW 2014-2020).

¹¹¹ Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Der Europäische Sozialfonds in Deutschland, Förderperiode 2014-2020, Rechtliche Grundlagen, <http://www.esf.de/portal/DE/Foerderperiode-2014-2020/Rechtliche-Grundlagen/inhalt.html> [13.12.2017].

gelten insbesondere die §§ 35 ff. Landesverwaltungsverfahrensgesetz (LVwVfG), die §§ 23, 44 Landeshaushaltsordnung (LHO) sowie die nationalen Förderregelungen im Sinne von Art. 65 Abs. 1 Verordnung (EU) Nr. 1303/2013 über förderfähige Ausgaben.¹¹²

ESF geförderte Projekte bzw. Maßnahmen in Baden-Württemberg müssen ergänzend zu den oben benannten rechtlichen Bestimmungen insbesondere im Einklang zu weiteren Regelungen stehen:

- der Partnerschaftsvereinbarung zwischen Deutschland und der Europäischen Kommission für die Umsetzung der ESI-Fonds unter dem Gemeinsamen Strategischen Rahmen,
- dem Operationellen Programm für den Europäischen Sozialfonds in Baden-Württemberg 2014-2020 sowie
- jeglichen Förderhinweisen, Rahmenbedingungen (z.B. in den Förderaufrufen), Fördergrundsätzen und ähnliches, die von der Verwaltungsbehörde¹¹³ oder von den zuständigen Stellen im Einvernehmen mit der Verwaltungsbehörde erlassen wurden.

Dies bezieht auch die von der Verwaltungsbehörde mit den zwischengeschalteten Stellen¹¹⁴ sowie mit den Stadt- und Landkreisen abgeschlossene Verträge im Rahmen der regionalisierten ESF-Umsetzung¹¹⁵ mit ein.¹¹⁶ Darüber hinaus ergeben sich für ESF-Fördermittelvorhaben weitere konkretisierende rechtliche Vorgaben aus dem Zuwendungs- bzw. Bewilligungsbescheid selbst (z.B. bewilligte Förder-

¹¹² Vgl. Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg, Auswahlkriterien für ESF-Projekte BW 2014-2020, S. 2; Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg, ESF-Leitfaden für förderfähige Ausgaben BW 2014-2020, 2017, S. 2.

¹¹³ Zuständige ESF-Verwaltungsbehörde ist das Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg.

¹¹⁴ Zwischengeschalteten Stellen sind das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg mit einem eigenen Mittelkontingent für die ESF-Umsetzung im Förderbereich Wirtschaft und die Landeskreditbank Baden-Württemberg als zuständige Bewilligungsbehörde für alle ESF-Fördervorhaben im Operationellen Programm.

¹¹⁵ Ein großer Teil der ESF-Mittel des Ministeriums für Soziales und Integration wurde regionalisiert, d.h. auf die Stadt- und Landkreise aufgeteilt. In diesen wurden sog. ESF-Arbeitskreise eingerichtet. Diese sind für die regionalisierte Umsetzung des ESF zuständig.

¹¹⁶ Vgl. Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg, Auswahlkriterien für ESF-Projekte BW 2014-2020, 2014, S. 2.

summe ESF-Mittel und ggf. Landeskofinanzierungsmittel, Durchführungszeitraum, geltende Outputindikatoren, Förderfähigkeitsregelungen sowie spezielle Auflagen und Bedingungen) und seinen Nebenbestimmungen (N-Best-P-ESF-BW¹¹⁷). Die Nebenbestimmungen zur Projektförderung enthalten allgemeine Zuwendungsregelungen zur Mittelverwendung, zu administrativen Prozessen und Nachweispflichten, einschließlich EU-Publizitätspflichten und Prüfanforderungen.¹¹⁸

Das von der EU-Kommission genehmigte Operationelle Programm für den ESF in Baden-Württemberg in der aktuellen Förderperiode 2014-2020 und die aus ihm abgeleiteten, konkretisierenden Förderhinweisen, Rahmenbedingungen, Fördergrundsätzen berücksichtigen bereits die geltenden rechtlichen Bestimmungen aus dem europäischen und nationalen Recht. Dies gilt auch für den Zuwendungsbescheid und seine Anlagen. In der Regel müssen die Antragsteller und späteren Zuwendungsempfänger daher nicht alle Regelungen im Detail kennen.¹¹⁹

In Hinblick auf die Verpflichtung zu einer ordnungs- und rechtsgemäßen Umsetzung als Zuwendungsempfänger und möglicher Rückforderungsrisiken sollten jedoch insbesondere kommunale Führungskräfte für eine erfolgreiche Beantragung und Durchführung von ESF-Fördermittelprojekten über das entsprechende Führungswissen verfügen.¹²⁰ So müssen sie bereits bei der Antragstellung im konkreten Förderantrag insbesondere die entsprechenden Förderfähigkeitskriterien (z.B. Anforderungen an Personalaufwendungen, EU-Öffentlichkeitsarbeit und Publizitätsmaßnahmen, Belegführung und -aufbewahrung, Querschnittsziele, Output- und Ergebnisindikatoren) berücksichtigen.¹²¹ Nähere Informationen sind

¹¹⁷ Vgl. L-Bank - Landeskreditbank Baden-Württemberg, Nebenbestimmungen für Zuwendungen zur Projektförderung im Rahmen des Operationellen Programms des Europäischen Sozialfonds (ESF) in Baden-Württemberg, Stand: 23.12.2016, https://www.esf-bw.de/esf/fileadmin/user_upload/Foerderperiode_2014-2020/Foerderung_beantragen_u._umsetzen/Rechtliche_Vorgaben/NBest-P-ESF-BW_-_Druckversion_120117.pdf [13.12.2017], (zitiert als: N-Best-P-ESF-BW).

¹¹⁸ Vgl. Werkstatt Parität gGmbH, EPM-Seminarunterlagen, A3 - Projektumsetzung kompakt, von der Bewilligung bis zum Verwendungsnachweis, Stand 02.10.2017, S. 5, (im Folgenden zitiert als: EPM-A3 ESF-Projektumsetzung).

¹¹⁹ Vgl. Sauerborn/Schulz/Warncke/Thien/et.al., EU-Kommunal-Kompass, 2014, S. 40, 51.

¹²⁰ Vgl. Kese/Zimmermann, Politische Steuerung in der Verwaltungspraxis, 2017, S. 12-13.

¹²¹ Vgl. Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A2 ESF-Antragstellung, 2017, S. 8.

dann beispielsweise u.a. in den Nebenbestimmungen für die Projektförderung enthalten.

Sowohl für die Antragstellung als auch die Projektdurchführung sind daher notwendige Kenntnisse im Zuwendungsrecht und Kenntnisse über die rechtlich-strategischen Grundlagendokumente erforderlich.

Für Mittelstädte als potentielle Antragsteller und Projektträger bilden die benannten Grundlagendokumente den rechtlich-strategischen Handlungsrahmen im Kontext der Beantragung und Durchführung von ESF-Fördermittelprojekten. Die Abbildung 4 gibt einen Überblick über die im Rahmen der ESF-Förderung in Baden-Württemberg aus kommunaler Sicht relevanten rechtlich-strategischen Grundlagendokumente.

EU-Ebene
<ul style="list-style-type: none"> • Vertrag über die Europäische Union (EUV) und den Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV); • die allen ESI-Fonds übergeordneten Regelungen der Gemeinsamen Verordnung (EU) Nr. 1303/2013 der jeweils gültigen Fassung nebst zugehörigen Regelungen; • Verordnung (EU) Nr. 1304/2013 in der jeweils gültigen Fassung nebst zugehörigen Regelungen; • anwendbares Recht gemäß Art. 6 der Verordnung (EU) Nr. 1303/2013; • nationale Förderfähigkeitsregeln gemäß Art. 65 Abs. 1 der Verordnung (EU) Nr. 1303/2013; • beihilferechtliche Regeln, wie die De-minimis-Verordnung (VO (EU) Nr. 1407/2013) und die Allgemeine Gruppenfreistellungsverordnung (VO (EU) Nr. 651/2014) in ihren jeweils gültigen Fassungen.
Nationale und Bundesländer-Ebene
<ul style="list-style-type: none"> • Partnerschaftsvereinbarung zwischen Deutschland und der Europäischen Kommission für die Umsetzung der ESI-Fonds unter dem Gemeinsamen Strategischen Rahmen in der Förderperiode 2014 bis 2020 vom 22. Mai 2014; • das Operationelle Programm für den Europäischen Sozialfonds in Baden-Württemberg 2014-2020 im Ziel „Investitionen in Wachstum und Beschäftigung“ in der jeweils gültigen Fassung; • Förderhinweise, Rahmenbedingungen, Fördergrundsätze und ähnliches, die von der Verwaltungsbehörde oder von den zuständigen Stellen im Einvernehmen mit der Verwaltungsbehörde erlassen wurden; • von der Verwaltungsbehörde mit den Zwischengeschalteten Stellen sowie mit den Stadt- und Landkreisen abgeschlossene Verträge.
<u>Weitere relevante zuwendungsrechtliche Grundlagen:</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Landeshaushaltsordnung Baden-Württemberg (LHO), insbesondere §§ 23 und 44 LHO; • Verwaltungsvorschriften zur LHO Baden-Württemberg (VV-LHO); • Landesverwaltungsverfahrensgesetz Baden-Württemberg (LVwVfG), insbesondere §§ 35 ff. LVwVfG nebst Nebenbestimmungen (N-Best-P-ESF-BW) zum Zuwendungsbescheid

Abb. 4: Grundlagendokumente der ESF-Förderung BW 2014-2020¹²²

¹²² Eigene Darstellung.

2.5 Allgemeine kommunalrelevante EU-Fördergrundsätze

Der Europäische Sozialfonds wird von der Europäischen Kommission und den Mitgliedstaaten dem Subsidiaritätsprinzip folgend gemeinsam verwaltet.¹²³ Dieses Prinzip folgt dem Grundsatz, dass die EU keine Maßnahmen ergreifen darf, solange Maßnahmen auf nationaler, regionaler oder lokaler Ebene effektiver sind.¹²⁴

Vor diesem Hintergrund sind bei der Inanspruchnahme von ESF-Fördermitteln für Kommunen vor allem die beiden nachfolgenden allgemeinen EU-Fördergrundsätze besonders zu berücksichtigen.

Prinzip der Kofinanzierung

Der ESF fördert nur Maßnahmen, die sich den jeweiligen spezifischen Zielen des Operationellen Programms zuordnen lassen.¹²⁵ Dabei unterliegt die EU-Förderung dem Prinzip der Kofinanzierung. Das Prinzip bedeutet, dass die EU Projekte und andere Vorhaben in aller Regel nicht alleine, sondern nur bis zu einem bestimmten prozentualen Anteil, gefördert bzw. unterstützt werden.¹²⁶ Dieser Förderanteil bzw. Zuschuss, kann von Förderaufruf zu Förderaufruf schwanken, beträgt jedoch im ESF in Baden-Württemberg i.d.R. maximal 50 Prozent der förderfähigen Gesamtkosten eines Vorhabens. Der Anteil wiederum, der nicht von der EU finanziert wird, muss - als vorrangiger Finanzierungsanteil - aus anderen Mitteln „kofinanziert“ werden.¹²⁷ Die Kofinanzierung kann sowohl durch öffentliche (kommunale, Landes- oder Bundesmittel) als auch durch private Mittel erbracht werden.¹²⁸ Der zu erbringende Kofinanzierungsanteil beträgt daher in aller Regel mindestens 50 Prozent. Aus Kommunalen Sicht ist dieser Anteil i.d.R. aus Eigenmitteln, also kommunalen Haushaltsmitteln, zu erbringen.¹²⁹

¹²³ Vgl. Art. 5 Vertrag über die Europäische Union (EUV), in der Fassung aufgrund des am 01.12.2009 in Kraft getretenen Vertrages von Lissabon, Konsolidierte Fassung, ABl. 2012/C326/01 vom 26.10.2.2012, (im Folgenden zitiert als EUV) i.V.m. Art. 73 Allg. VO (EU) Nr. 1303/2013.

¹²⁴ Näheres zum Subsidiaritätsprinzip des Art. 5 AEUV siehe Kese/Müller, Verwaltung und Europarecht, 2016, S. 11-15.

¹²⁵ Vgl. Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg, Auswahlkriterien für ESF-Projekte BW, S. 3, (im Folgenden zitiert als: Auswahlkriterien für ESF-Projekte BW).

¹²⁶ Werkstatt Parität gGmbH, EPM-ESF-Arbeitshilfe, Kofinanzierung, 2017, S. 1.

¹²⁷ Vgl. Art. 60 Allg. VO (EU) Nr. 1303/2013 i.V.m. Art. 120 Abs. 3 e) ESF-VO (EU) Nr. 1304/2013.

¹²⁸ Werkstatt Parität gGmbH, EPM-ESF-Arbeitshilfe, Kofinanzierung, 2017, S. 1.

¹²⁹ Sauerborn/Schulz /Warncke /Thien /et. al., EU-Kommunal-Kompass, 2014, S. 52.

Mittelstädte sollten im Rahmen einer strategischen Ausrichtung auf die Nutzung von ESF-Fördermitteln berücksichtigen, dass eine gesicherte Finanzierung ein wichtiges formelles Auswahlkriterium für ESF geförderte Projekte darstellt.¹³⁰

Daher sollten sie die Finanzierung für mögliche ESF-Fördermittelprojekte bereits frühzeitig im Rahmen der kommunalen Haushaltsplanung berücksichtigen. Die tatsächliche Höhe der Kofinanzierungsmittel ist zudem bereits mit den Antragsunterlagen durch entsprechende Belege nachzuweisen.¹³¹

Prinzip der Additionalität

Das Prinzip der Kofinanzierung liegt dem Prinzip der Additionalität zugrunde. Die ESF-Fördermittel dienen strategischen Zielen der EU und dürfen nur im Sinne der Additionalität verwendet werden.¹³² Das Prinzip der Additionalität bedeutet, dass der ESF sich generell nur an etwas „Zusätzlichem“ beteiligt. Mit ESF-Fördermitteln dürfen daher grundsätzlich nicht Leistungen (mit-)finanziert werden, die aufgrund der rechtlichen Grundlagen zu den Pflichtaufgaben der jeweils nationalen Sozial-, Bildungs- oder Arbeitsmarktpolitiken der EU-Mitgliedsstaaten gehören.¹³³ Daraus folgt, dass eine Förderung aus ESF-Mitteln gegenüber anderen nationalen Finanzierungsquellen generell nachrangig ist und Leistungsansprüche gegenüber Bund, Land oder Kommunen durch ESF-Zuschüsse weder geschmälert noch ersetzt werden dürfen. Umgekehrt können ESF-Mittel dafür eingesetzt werden, um etwas Vorhandenes qualitativ zu verbessern oder quantitativ auszubauen oder, um etwas „Zusätzliches“ oder „Neues“ durchzuführen.¹³⁴

Aus kommunaler Sicht bedeutet dies für die Mittelstädte, dass die ESF-Fördermittel nicht zum Auffüllen leerer Kassen dienen, sondern stattdessen durch das Ausprobieren neuer Ansätze und Ideen einen „Europäischen Mehrwert“ generieren sollen.¹³⁵

¹³⁰ Vgl. Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg, ESF-Leitfaden für förderfähige Ausgaben BW 2014-2020, 2017, S. 4-5.

¹³¹ Vgl. Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A2 ESF-Antragstellung, 2017, S. 8.

¹³² Siehe Art. 95 Abs. 2 Allg. VO (EU) Nr. 1303/2013.

¹³³ Werkstatt Parität gGmbH, EPM-ESF-Arbeitshilfe, Additionalität, 2008, S. 1.

¹³⁴ Werkstatt Parität gGmbH, EPM-ESF-Arbeitshilfe, Additionalität, 2008, S. 1.

¹³⁵ Kese/Müller, Verwaltung und Europarecht, 2016, S. 64.

2.6 Zwischenergebnis

Aufbauend auf den übergeordneten europäischen Zielen der Europa-2020-Strategie und den kohäsionspolitischen Zielsetzungen bietet der ESF in Baden-Württemberg den Mittelstädten vielfältige Möglichkeiten für die Nutzung von verschiedenen Problemlösungskonzepten auf lokaler Ebene. Da sich die strategischen Förderziele, Querschnittziele- und Querschnittsthemen des Operationellen Programms an aktuellen europäischen Themen ausrichten, bietet die aktive Beantragung und Durchführung von ESF-Fördermittelprojekten den Kommunen die Möglichkeit, die eigenen strategischen Zielsetzungen an die politischen Ziele der EU anzupassen. Dies erfordert mögliche Deckungssummen aus den spezifischen Zielen des Operationellen Programmes des ESF und den eigenen kommunalpolitischen Zielen zu finden. Hierbei bietet die siebenjährige Programmlaufzeit einen verlässlichen Planungszeitraum für die Entwicklung von mittel- und langfristigen Strategien zur Lösung bestimmter Problem- bzw. Bedarfslagen, welche dann im Rahmen von konkreten ESF-Fördermittelprojekten umgesetzt werden können. Die ESF-Förderschwerpunkte und die damit verbunden europäischen Zielsetzungen des Operationellen Programmes bilden dafür einen transparenten strategischen Handlungsrahmen.

Mittelstädte, die an der ESF-Förderung partizipieren wollen, sollten sich sowohl mit den strategischen (z.B. Europa-2020-Strategie, Leitinitiativen), als auch den rechtlichen EU-Grundlagendokumenten (z.B. Allgemeinen Verordnung VO (EU) Nr. 1303/2013 über die gemeinsamen Bestimmungen für den Mitteleinsatz der Europäischen Struktur- und Investitionsfonds, fondsspezifische Verordnung des ESF VO (EU) Nr. 1304/2014) proaktiv auseinandersetzen. Neben den allgemeinen EU-Fördergrundsätzen bilden zudem die geltenden nationalen Förderregelungen und die weiter konkretisierenden Förderbedingungen seitens der zuständigen Landesbehörden den verbindlich geltenden rechtlichen Handlungsrahmen. Kenntnisse über die spezifischen strategischen und rechtlichen EU-Vorgaben sollten bereits im Vorfeld der Beantragung und Durchführung von ESF-Fördermittelprojekten vorhanden sein, um sowohl den inhaltlichen, als auch den formell-administrativen Anforderungen gerecht zu werden.

3 Notwendigkeit einer strategischen Herangehensweise zur Nutzung von ESF-Fördermitteln für Mittelstädte

Die Europäische Union investiert im Rahmen ihrer ESF-Strukturfondsförderung in Menschen, u.a. um ihre Beschäftigungs- und Ausbildungsfähigkeit sowie ihre sozialen Teilhabechancen entsprechend der regionalen Bedarfslagen in Baden-Württemberg zu verbessern.¹³⁶ Dabei soll der Mitteleinsatz der EU dazu beitragen, durch gezielte und „wirksame“ Förderprojekte einen Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele der EU zu leisten und gleichzeitig die Bürger aktiv in ihren spezifischen Lebenslagen zu unterstützen.¹³⁷

Aufgrund ihrer Nähe zu den Bürgern sind vor allem die Kommunen als unterste Ebene im europäischen Mehrebenensystem die Orte, an denen die Auswirkungen des fortlaufenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels, wie beispielsweise eine alternde Gesellschaft, Arbeitslosigkeit, Bildungsarmut oder soziale Ausgrenzung und damit die verschiedenen Bedarfslagen, sichtbar werden¹³⁸. Die zunehmende Komplexität dieser Problem- lagen und deren Wechselwirkungen bedingen jedoch, dass die Kommunen nicht nur Ziele und Prioritäten, sondern auch fachbereichsübergreifende Ansätze der Problemlösung im Rahmen ihrer kommunalen Sozialpolitik¹³⁹ entwickeln müssen, um diese Herausforderungen bewältigen zu können.¹⁴⁰ Hierbei kommt auch den derzeit 92¹⁴¹ baden-württembergischen Mittelstädten als regionale Wohn-, Wirtschafts- und Arbeitsmarktzentren eine wichtige Verantwortung zu, trotz bzw. wegen ihrer angespannten finanziellen Haus-

¹³⁶ Siehe Kapitel 2.

¹³⁷ Vgl. Kienle, Die EU-Strukturpolitik nach 2006, 2009, S. 26; Pfeiffer/Salewski, Die Europäische Beschäftigungsstrategie und ihre lokale Dimension, 2006, S. 201-202.

¹³⁸ Vgl. Naßmacher/Naßmacher, Kommunalpolitik in Deutschland, 2007, S. 9-10; Hartwig, Strategische Steuerung kommunaler Sozialpolitik, 2010, S. 5-6, 10-11.

¹³⁹ Eine kommunale Sozialpolitik umfasst neben dem Kernbereich der Ausführung der staatlichen Fürsorgepolitik nach Sozialgesetzbuch (SGB) XII, VIII, II, u.a. folgende kommunale Handlungsfelder: Arbeit, Bildung, Gesundheit, Familie, Jugend, Integration, Wohnen, Stadtentwicklung und auch Wirtschaftsförderung. Hartwig, Strategische Steuerung kommunaler Sozialpolitik, 2010, S. 5-6, 10-11.

¹⁴⁰ Hartwig, Strategische Steuerung kommunaler Sozialpolitik, 2010, S. 5.

¹⁴¹ Diese Angabe liegt einer Auswertung von amtlichen Quelldaten des Statistischen Bundesamtes zugrunde. Siehe hierzu Statistisches Bundesamt, Gemeinden nach Bundesländern und Einwohnergrößenklassen am 31.12.2015; Stand zum 13.12.2016; <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/LaenderRegionen/Regionales/Gemeindeverzeichnis/Administrativ/Aktuell/08GemeindenEinwohnergroessen.html> [13.12.2017]; Auswertung siehe Anlage 13.

haltslage konkrete Projekte zu initiieren, die Innovationen für Aufgaben entwickeln, die nicht dem pflichtigen Bereich des kommunalen Handelns zugeordnet sind, um an den verschiedenen EU-Fördermöglichkeiten im Rahmen der Strukturpolitik zu partizipieren.¹⁴² Allerdings stellt sowohl die Antragstellung als auch die Durchführung von europäischen Fördermittelprojekten für die Kommunen meist als ein aufwendiges, komplexes und i.d.R. interdisziplinäres Unterfangen dar,¹⁴³ deren Bewältigung die Kommunen vor große Herausforderungen stellt.¹⁴⁴ Im nachfolgenden Kapitel soll daher herausgearbeitet werden, dass es auch in Mittelstädten notwendig ist, sich auf die Herausforderungen, die mit der Antragstellung von ESF-Projekten und deren Projektdurchführung einhergehen, proaktiv auseinanderzusetzen und sich zielgerichtet darauf auszurichten.

3.1 Mittelstädte als ESF-Förderadressaten

Der Einfluss der europäischen Förderpolitik auf die Kommunen und damit auch auf die Mittelstädte als potentielle Förderadressaten des Europäischen Sozialfonds in Baden-Württemberg wird bestimmt durch ihre strategische Betroffenheit.¹⁴⁵ So richtet sich die Europäische Kommission im Rahmen ihrer Strukturfondsförderung „[...] an alle Regionen und Städte in der Europäischen Union, um die Schaffung neuer Arbeitsplätze, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, das Wirtschaftswachstum, eine nachhaltige Entwicklung und die Verbesserung der Lebensqualität der EU-Bürger zu fördern.“¹⁴⁶

Als vierte Ebene im EU-Mehrebenensystem kommt den Kommunen hierbei eine wichtige strategische Bedeutung bei der Umsetzung der europäischen Förderziele zu.¹⁴⁷ Denn durch eine gezielte Inanspruchnahme der zur Verfügung gestellten

¹⁴² Vgl. Baumgart, Aktuelle Herausforderungen für Mittelstädte – eine Einführung, 2011, S. 5, 13.

¹⁴³ Kese/Zimmermann, Europafähigkeit in Kommunen, 2013, S. 273.

¹⁴⁴ Vgl. Kese/Zimmermann, Europafähigkeit in Kommunen, 2013, S. 273; Blania, Beteiligung an europäischen Förderprogrammen, 2006, S. 289.

¹⁴⁵ Eckert/Wessels, Kommunen in der Europäischen Union, 2011, S. 347-348; Sterl, Die Europäisierung der Kommunen, 2016, S. 34-38.

¹⁴⁶ Europäische Kommission, GD Regionalpolitik und Stadtentwicklung, Regionalpolitik – Die Hauptinvestitionspolitik der EU, http://ec.europa.eu/regional_policy/de/policy/what/investment-policy/ [13.12.2017].

¹⁴⁷ Vgl. Eckert/Wessels, Kommunen in der Europäischen Union, 2011, S. 347-348.

Strukturfondsmittel tragen sie dazu bei, dass nicht nur eigene kommunalpolitische, sondern „explizit“ europapolitische Zielsetzungen erreicht werden können.

Als potentielle Förderadressaten und Projektträger im Rahmen der ESF-Strukturfondsförderung sind die Kommunalverwaltungen der Mittelstädte jedoch nicht nur von der Implementierung strategischer Ziele der EU betroffen, sondern müssen als funktioneller Bestandteil im Europäischen Verwaltungsbund auch dafür Sorge tragen, dass europäische Politik effektiv umgesetzt wird.¹⁴⁸ Allerdings hängt dies von ihrer Fähigkeit zur erfolgreichen Beantragung und Durchführung von kohäsionspolitischen Förderprojekten ab.¹⁴⁹ Die damit verbundene Aufgabenerfüllung erfordert hierbei insbesondere, dass in den Mittelstädten die dafür notwendigen Kompetenzen im Sinne der Europafähigkeit in ausreichendem Maße vorhanden sind.¹⁵⁰

So muss beispielsweise für die Beschaffung von ESF-Strukturfondsmittel zunächst das Wissen über die verschiedenen Fördermöglichkeiten vorhanden sein. Hierfür ist ein funktionsfähiges Informationsmanagement erforderlich, um über relevante Förderaufrufe bzw. Ausschreibungen sowie die damit verbundenen Fristen stets rechtzeitig informiert zu sein. Zudem sind Kenntnisse über die Förderlogik, die Förderziele der EU, die Auswahlkriterien sowie die konkreten Förderbedingungen notwendig, um intern zu bewerten, ob ein kommunales Projekt überhaupt mit ESF-Mitteln förderfähig ist. Darüber hinaus muss ein qualitativ hochwertiger, formal fehlerfreier und EU-zielkonformer Förderantrag erstellt und fristgerecht eingereicht werden.¹⁵¹

Aber auch bei der späteren Durchführung eines ESF-Fördermittelprojekts müssen u.a. bestimmte Fristen hinsichtlich des Berichtswesens, der Fortschritte und des Projektabschlusses (inkl. Nachweis der Mittelverwendung) eingehalten werden. Um ein Projektvorhaben überhaupt unionsrechtskonform sowie effizient und effektiv umsetzen zu können, ist für die Projektdurchführung insbesondere der Einsatz der Methode des Projektmanagements notwendig. Hierfür müssen

¹⁴⁸ Vgl. Kese/Zimmermann, Die subnationalen Verwaltungen als Legitimationsgaranten der Europäischen Union, in: *integration* 4/2012, S. 259.

¹⁴⁹ Vgl. Kese/Zimmermann, Die subnationalen Verwaltungen als Legitimationsgaranten der Europäischen Union, 2012, S. 259.

¹⁵⁰ Kese/Zimmermann, Europafähigkeit in Kommunen, 2013, S. 273-274.

¹⁵¹ Kese/Zimmermann, Europafähigkeit in Kommunen, 2013, S. 273-274.

innerhalb der Behörden der Mittelstädte organisatorische Veränderungen geplant und vorgenommen, die notwendigen Personalkapazitäten bereitgestellt sowie interdisziplinäre Projektteams gebildet werden. Darüber hinaus bedarf die Sicherstellung der Zielerreichung des Projektverlaufs einer Evaluierung sowie einem Controlling, was selbst wieder an das Vorhandensein spezifischer Fachkompetenzen geknüpft ist.¹⁵²

Die Wahrnehmung dieser Aufgaben stellt daher hohe Anforderungen an die Kompetenzen der Verwaltungsbediensteten in den Mittelstädten und stellt eine kommunale Querschnittsaufgabe im Rahmen der kommunalen Europaarbeit dar.¹⁵³

3.1.1 Stand der ESF-Fördermittelakquise

Die EU-Fördermittelakquise als Aufgabe innerhalb der kommunalen Europaarbeit stellt in der Praxis häufig eine große Herausforderung für die Kommunen dar.¹⁵⁴

Gelingt den Kommunen erfolgreich europäische Strukturfondsmittel zu beantragen, zeigt dies, dass sie in der Lage sind europäische Fördervorgaben ordnungsgemäß umzusetzen. Zudem wird durch eine aktive EU-Fördermittelakquise deutlich, dass sie sich mit europäischen Themen und Projekten auseinandergesetzt haben.¹⁵⁵

Hierbei legen bisherige Untersuchungsergebnisse zur EU-Fördermittelakquise im Rahmen der vergangenen Förderperiode 2007-2013 in Baden-Württemberg allerdings dar, dass trotz der Bedeutung der europäischen Fördermittel auf lokaler Ebene, nur wenige Kommunen unter 100.000 Einwohner erfolgreich ESF-Strukturfondsmittel akquirieren konnten.¹⁵⁶

Um Erkenntnisse darüber zu erlangen, in welchem Umfang die Mittelstädte im bisherigen Programmzeitraum 2014-2020 ESF-Fördermittel erfolgreich einwerben

¹⁵² Kese/Zimmermann, Europafähigkeit in Kommunen, 2013, S. 273-274.

¹⁵³ Vgl. Zimmermann/Kese, Anforderungen an die kommunale Europafähigkeit aus Sicht der Wissenschaft, 2013, BW 10-11. Kese/Zimmermann, Europafähigkeit in Kommunen, 2013, S. 274.

¹⁵⁴ Vgl. Heinz, Werner/Jonas, Andrea/Lorke, Vera/Mittag, Klaus, EU-Aktivitäten deutscher Städte und Gemeinden, Difu-Umfrage, 2006, S. 89-95.

¹⁵⁵ Vgl. Hafner/Herrmann/Huber/Zimmermann/Kese, Steigerung der Europafähigkeit in Subnationalen Verwaltungen, 2017, S. 30.

¹⁵⁶ Vgl. Kese/Mundus/Strahl, Kommunale Interessen und europäische Förderpolitik, Discussion Paper 12.2014, S. 6-7; Knorr/Mair/Sannwald/Kese, Netzwerkkompetenz als Element kommunaler Europafähigkeit am Beispiel der europäischen Kohäsionspolitik, S. 355.

konnten, und um einen möglichen Handlungsbedarf für die Mittelstädte zu verdeutlichen, wurde mittels quantitativer Inhaltsanalyse das durch das Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg veröffentlichte ESF-Verzeichnis der Begünstigten¹⁵⁷ für die aktuelle Förderperiode 2014-2020 (Sachstand: 07.06.2017) untersucht. Der Inhaltsanalyse wurde hierfür als Kategorisierung der Kommunen, die vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung gebildeten Stadt- und Gemeindetypisierungen zugrundegelegt.¹⁵⁸

Bei der Kategorisierung der Mittelstädte wurden die Größenklassen kleine Mittelstädte (20.000 < 50.000 Einwohner) und große Mittelstädte (50.000 < 100.000 Einwohner) gebildet. Die Zuordnung der Gebietskörperschaften zur jeweiligen Größenklasse erfolgte auf Grundlage amtlicher Daten des Statistischen Bundesamtes sowie des Online-Gemeindeverzeichnisses des Statistischen Landesamtes Baden-Württemberg.¹⁵⁹

Wie die Untersuchung zeigt, haben Kommunen und hierbei speziell die Mittelstädte im Vergleich zu den konkurrierenden Fördermittelempfängern deutlich weniger ESF-Strukturfondsmittel im bisherigen Programmzeitraum akquiriert.¹⁶⁰

Bisher haben Städte, Gemeinden und Landkreise insgesamt rund 14,99 Mio. EUR an ESF-Mittel auf kommunaler Ebene akquirieren können.¹⁶¹ Dies entspricht 5,06 Prozent der Gesamtsumme¹⁶² der bisher in der Förderperiode 2014-2020 in Baden-Württemberg akquirierten ESF-Mittel (siehe Abbildung 5).

¹⁵⁷ Vgl. Land Baden-Württemberg, ESF-Verzeichnis der Begünstigten, Sachstand: 07.06.2017; <https://www.esf-bw.de/esf/service/liste-der-vorhaben/> [13.12.2017]; Auswertung siehe Anlage 14.

¹⁵⁸ Vgl. Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, Stadt- und Gemeindetypen in Deutschland, https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumbeobachtung/Raumabgrenzungen/StadtGemeindetyp/StadtGemeindetyp_node.html [13.12.2017].

¹⁵⁹ Hierzu Statistisches Bundesamt, Gemeinden nach Bundesländern und Einwohnergrößenklassen am 31.12.2015, <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/LaenderRegionen/Regionales/Gemeindeverzeichnis/Administrativ/Aktuell/08GemeindenEinwohnergroessen.html> [13.12.2017]; Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, Online-Gemeindeverzeichnis der statistischen Ämter des Bundes und der Länder, <http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/gemeindeverz.asp> [13.12.2017].

¹⁶⁰ Für eine differenzierte Darstellung nach Akteuren siehe Anlage 8.

¹⁶¹ Kommunen der Gemeindegrößenklasse mit kleiner 20.000 Einwohner konnten im Betrachtungszeitraum bislang keine ESF-Fördermittel einwerben.

¹⁶² Bisher wurden insgesamt 296.216.081,37 EUR an ESF-Strukturfondsmitteln und nationalen Kofinanzierungsmitteln akquiriert. Dies entspricht 57,04 % des verfügbaren Gesamtbudgets des

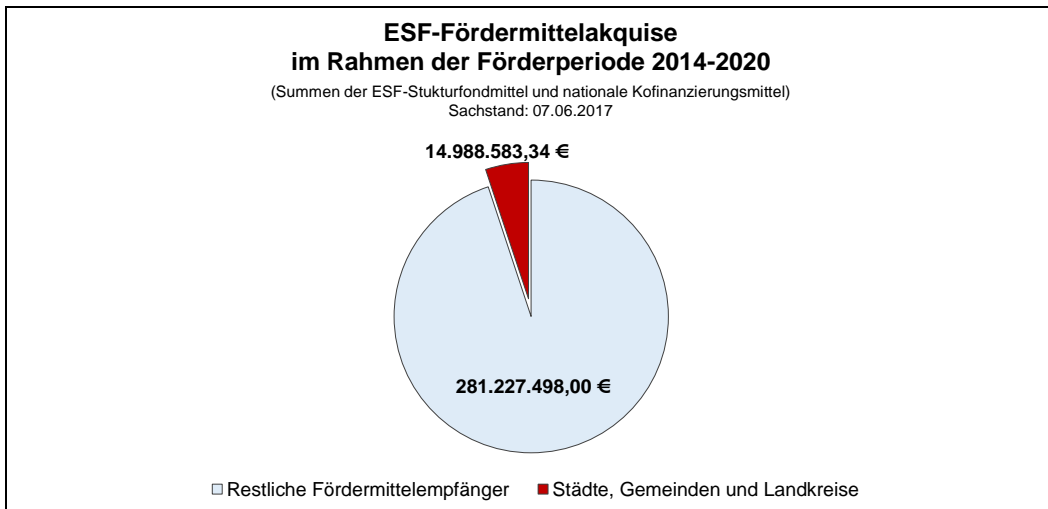


Abb. 5: Gesamtverteilung der akquirierten ESF-Fördermittel¹⁶³

Bei näherer Betrachtung der Städte lässt sich feststellen, dass im Betrachtungszeitraum die baden-württembergischen Städte insgesamt rund 3,75 Mio. EUR erfolgreich einwerben konnten. Hiervon erhielten lediglich zwei Städte der insgesamt 92 baden-württembergischen Mittelstädte insgesamt 537.354,86 EUR (siehe Abbildung 6). Dies entspricht lediglich 3,59 Prozent der kommunalen Gesamtsumme. Dahingegen konnten die Großstädte (mit mehr als 100.000 Einwohner) rund 3,15 Mio. EUR im Betrachtungszeitraum beziehen. Dies entspricht knapp das Sechsfache der benannten Fördersumme der Mittelstädte.

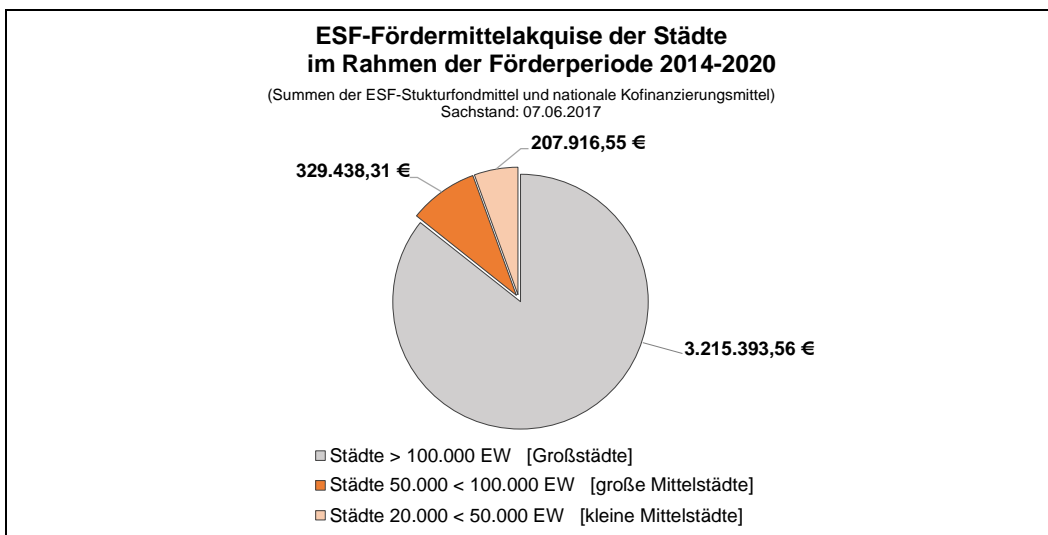


Abb. 6: Vergleich der akquirierten ESF-Fördermittel nach Größenklassen¹⁶⁴

ESF in Baden-Württemberg für die Förderperiode 2014-2020 (ESF-Fördermittel und nationale Kofinanzierung). Das Gesamtbudget umfasst insgesamt 519.314.133,00 EUR.

¹⁶³ Eigene Darstellung.

¹⁶⁴ Eigene Darstellung.

Stellt man die Anzahl der Mittelstädte, die erfolgreich ESF-Fördermittel einwerben konnten in das Verhältnis zur derzeitigen Gesamtzahl der Mittelstädte in Baden-Württemberg, dann konnten lediglich 2,17 Prozent der Mittelstädte für den bisherigen Programmzeitraum erfolgreich ESF-Fördermittel akquirieren.

Die Analyse des ESF-Verzeichnisses der Begünstigten kann ausschließlich Tendenzen aufzeigen. So bestehen beispielsweise im Bereich der Wohlfahrtspflege vielfach private Unternehmen in öffentlicher Trägerschaft, an denen auch Mittelstädte beteiligt sind. An diese Unternehmen gewährte Mittel können ohne detaillierte Kenntnis der Gesellschafterstruktur jedoch keinem öffentlichen Träger explizit zugeordnet werden.¹⁶⁵ Darüber hinaus können auch Mittelstädte als Projekt- bzw. Kooperationspartner anderer Fördermittelempfänger (z.B. Schulen, Vereinen und Trägern der Freien Wohlfahrtspflege, etc.) im Rahmen der ESF-Strukturfondsförderung beteiligt sein.

Dennoch zeigt die Untersuchung, dass die Mittelstädte trotz der genannten Einschränkungen in erkennbar geringem Umfang ESF-Fördermittel akquirieren und Großstädte sowie Landkreise überdurchschnittlich aktiv sind. Vor dem Hintergrund, dass bereits im Rahmen der Förderperiode 2007-2013 nur wenige Kommunen unter 100.000 Einwohnern unter den ESF-Fördermittelempfängern vertreten waren, bieten die obigen Untersuchungsergebnisse Grund zur Annahme, dass sich die Mittelstädte möglichen Herausforderungen bei der ESF-Fördermittelakquise gegenüberstehen sehen.

3.1.2 Mögliche Herausforderungen bei der ESF-Fördermittelakquise

Die Beantragung und Durchführung konkreter ESF-Fördermittelprojekte bildet einen Schwerpunkt kommunaler Europaarbeit und wird von europaaktiven Städte hinsichtlich ihrer vielen nutzbringenden Effekte unterschiedlichster Art (z.B. fachlicher Mehrwert, Kompetenzsteigerung, Wissenstransfer, etc.) als sehr positiv

¹⁶⁵ Vgl. exemplarisch 48° Süd gGmbH in Trägerschaft des Caritasverbandes Emmendingen sowie der Kommunen des Landkreise Emmendingen (u.a. in Mitträgerschaft der Stadt Emmendingen), <http://www.48gradsued.de/de/hauptamtliche/index.php> [13.12.2017].

bewertet.¹⁶⁶ Allerdings erweist sich die erfolgreiche Inanspruchnahme für Kommunen in der Praxis i.d.R. als große Herausforderung, da die EU ihre finanzielle Förderung an bestimmte Bedingungen und Kriterien knüpft.¹⁶⁷

Das hat zur Folge, dass sich auch die Beantragung und spätere Durchführung von ESF-Fördermittelprojekten als ein aufwendiger, komplexer und i.d.R. interdisziplinärer Umsetzungsprozess erweisen, aus dem sich verschiedene Herausforderungen ergeben, von den auch die Mittelstädte betroffen sind, wenn sich aktiv beteiligen.¹⁶⁸ Die obigen Ergebnisse lassen darauf schließen, dass hierbei insbesondere die Mittelstädte vor möglichen Herausforderungen stehen, die aus kommunaler Sicht ggf. auch zu Hindernissen bei der ESF-Fördermittelakquise führen können.¹⁶⁹

Wettbewerbsverfahren – Bewerbung um eine EU-Förderung

Zunächst lässt sich feststellen, dass sich das Operationelle Programm des ESF in Baden-Württemberg an verschiedene Akteursgruppen als potentielle Förderadressaten richtet. Dies sind beispielsweise Unternehmen, Vereine, (Wohlfahrts-)Verbände, (Volkshoch-)Schulen, Hochschulen, (Weiter-)Bildungsakademien, Stiftungen, kirchliche Institutionen sowie Gebietskörperschaften, wie Städte und Gemeinden aber auch Landkreise (siehe hierzu auch Anlage 8). Stellen Kommunen Anträge auf ESF-Fördermittel, werden sie nicht vorrangig behandelt, sondern sie müssen im Rahmen eines Antrags- bzw. Wettbewerbsverfahrens mit ihren Projektkonzeptionen um die zur Verfügung stehenden Mittel konkurrieren.¹⁷⁰ Kommunen

¹⁶⁶ Vgl. hierzu exemplarisch Blania, Beteiligung an europäischen Förderprogrammen, 2006, S. 289-290; Sterl, Die Europäisierung der Kommunen, 2016, S. 190-192.

¹⁶⁷ Vgl. Blania, Beteiligung an europäischen Förderprogrammen, 2006, S. 291-300; Bacon, Europa im Rathaus, 2016, S. 86, 185-186.

¹⁶⁸ Kese/Zimmermann, Europafähigkeit in Kommunen, 2013, S. 273; Blania, Beteiligung an europäischen Förderprogrammen, 2006, S. 289; Zimmermann/Kese, Anforderungen an die Europafähigkeit aus Sicht der Wissenschaft, 2013, Seite BW 10-13.

¹⁶⁹ Vgl. Heinz, Werner/Jonas, Andrea/Lorke, Vera/Mittag, Klaus, EU-Aktivitäten deutscher Städte und Gemeinden, Difu-Umfrage, 2006, S. 89-95; Knorr/Maier/Sannwald/Kese, Netzwerkkompetenz als Element kommunaler Europafähigkeit am Beispiel der europäischen Kohäsionspolitik, 2013, S. 355, 357, 361; Kese/Mundus/Strahl, Kommunale Interessen und europäische Förderpolitik, Discussion Paper 12.2014, S. 17-19; Kese/Hafner/Hermann/Huber/Zimmermann, Steigerung der Europafähigkeit in subnationalen Verwaltungen, Discussion Paper, 17.2016, S. 17-19.

¹⁷⁰ Vgl. Knorr/Maier/Sannwald/Kese, Netzwerkkompetenz als Element kommunaler Europafähigkeit am Beispiel der europäischen Kohäsionspolitik, 2013, S. 355.

sehen sich somit einer Situation gegenüber, in der sie „ein Bewerber von vielen“ sind und nicht als Teil des Staatsaufbaus wahrgenommen und behandelt werden.¹⁷¹ Dies bedeutet, dass im Rahmen eines Evaluierungsverfahren, nur dasjenige Projekt ausgewählt wird, welches den Programmzielen- und Auswahlkriterien am ehesten entspricht. Um bewilligt zu werden, muss mit den Projektergebnissen ein Beitrag zur Zielerreichung der vorgegebenen Förderziele geleistet werden. Hierbei müssen die Mittelstädte als potentielle spätere ESF-Projektträger, bereits in ihren Förderanträgen darlegen, wie sie die Erreichung ihrer konkreten Projektziele (inkl. der Indikatoren) im Verlauf und am Ende des Projekts überprüfen und sicherstellen wollen.¹⁷²

Komplexes, zeitintensives Antragsverfahren mit hohem administrativen Aufwand

Neben der beschriebenen Wettbewerbssituation könnte auch das komplexe, zeitintensive Antragsverfahren mit hohem administrativen Aufwand die aktive Teilnahme der baden-württembergischen Mittelstädte beeinträchtigen.¹⁷³ Eine Herausforderung besteht hierbei beispielsweise bereits in der gezielten Informationsbeschaffung, -selektion und -systematischen Auswertung der jeweiligen Rahmenbedingungen.¹⁷⁴

So müssen zunächst alle erforderlichen Fakten über das ausgeschriebene ESF-Vorhaben aus dem Operationellen Programm und den jeweiligen konkretisierenden Förderaufrufen entnommen, geprüft und ausgewertet werden.¹⁷⁵ Dabei enthält bereits der jeweilige Förderaufruf umfangreiche Angaben, u.a. zum Kreis der Antragsberechtigten, Ziel und Gegenstand der Förderung, Zielgruppe bzw. Zielgruppen, konkrete Projektlaufzeit und ggf. Verlängerungsmöglichkeit, Art und Umfang der Förderung bzw. Finanzierung (inkl. Kofinanzierung), förderfähige bzw. nicht förderfähige Kosten (inkl. mögliche pauschalisierte Kosten), Querschnittsziele und -themen, Monitoring und Evaluation (inkl. Indikatoren), Publizitätsvorgaben,

¹⁷¹ Vgl. Knorr/Maier/Sannwald/Kese, Netzwerkkompetenz als Element kommunaler Europafähigkeit am Beispiel der europäischen Kohäsionspolitik, 2013, S.355.

¹⁷² Vgl. Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A2 ESF-Antragstellung, 2017, S. 7-14.

¹⁷³ Vgl. Heinz, Werner/Jonas, Andrea/Lorke, Vera/Mittag, Klaus, EU-Aktivitäten deutscher Städte und Gemeinden, Difu-Umfrage, 2006, S. 91, 95.

¹⁷⁴ Vgl. Blania, Beteiligung an europäischen Förderprogrammen, 2006, S. 293.

¹⁷⁵ Vgl. Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A1 ESF-Grundlagen, 2017, S. 13, 24.

Antragsfrist und Auswahlkriterien.¹⁷⁶ Darüber hinaus muss das jeweilige Antragsformular und die zahlreichen notwendigen Hintergrunddokumente (u.a. Vorlagen und Informationen zum Monitoring, Rechtliche Vorgaben, Leitfaden für förderfähige Ausgaben, Nebenbestimmungen zur Projektförderung, Dokumente mit Bezug auf relevante Landesprogramme, etc.) recherchiert und beschafft werden, um daraus die relevanten Informationen für die Antragstellung und die Anforderungen der späteren Durchführung eines Förderprojektes herauszufiltern.¹⁷⁷

In diesen sehr dezidierten Rahmen müssen die Kommunen als potentielle Antragsteller dann in einem meist engen Zeitkorridor der gesetzten Antragsfrist ihre konkrete Projektidee unter Berücksichtigung der damit verbundenen EU-Vorgaben so implementieren, dass ein zielkonformer und qualitativ hochwertiger Antrag erstellt werden kann.¹⁷⁸ Dies bedarf zudem gleichzeitig, dass die Projektkonzeption und -kalkulation des Förderantrages innerhalb der Verwaltung mit verschiedenen Fachabteilungen und ggf. mit Projekt- bzw. Kooperationspartnern abzustimmen ist und die erforderliche politische Unterstützung bzw. Entscheidung sowohl für das Personals als auch die Finanzen (insbesondere die geforderte Kofinanzierung) eingeholt werden muss.¹⁷⁹ Dies stellt hohe Anforderungen an die damit verbundene Planung und Organisation.¹⁸⁰

Die aktive Partizipation an der ESF-Förderung erfordert daher ein hohes Maß an Eigeninitiative, Motivation und den grundsätzlichen Willen zur aktiven EU-Fördermittelakquise, um sich dem komplexen Antragsverfahren und dem damit verbundenen hohen administrativen Aufwand zu stellen.¹⁸¹

¹⁷⁶ Es handelt sich hierbei um eine nicht abschließende Aufzählung auf Grundlage einer eigenen Recherche der bisherigen ESF-Förderaufrufe im aktuellen Programmzeitraum.

¹⁷⁷ Vgl. Blania, Beteiligung an europäischen Förderprogrammen, 2006, S. 293; Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A1 ESF-Grundlagen, 2017, S. 24-25.

¹⁷⁸ Vgl. Blania, Beteiligung an europäischen Förderprogrammen, 2006, S. 300; EU-Service-Agentur Sachsen-Anhalt, Handbuch EU-Förderung für Kommunen, 2014-2020, 2014, S. 6, 14, (im Folgenden zitiert als: Handbuch EU-Förderung für Kommunen).

¹⁷⁹ Vgl. Blania, Beteiligung an europäischen Förderprogrammen, in: Europafähigkeit der Kommunen, 2006, S. 295-298;

¹⁸⁰ Vgl. Blania, Beteiligung an europäischen Förderprogrammen, 2006, S. 295-298;

¹⁸¹ Vgl. Sterl, Die Europäisierung der Kommunen, 2016, S. 188-189.

Gebundener Mitteleinsatz für Förderbedarfe, Auseinandersetzung mit lokalen sozioökonomischen Rahmenbedingungen

Ein weiterer wichtiger Gesichtspunkt im Rahmen der aktiven Inanspruchnahme bildet die Voraussetzung, dass die Förderprioritäten und Interventionsbereiche des Operationellen Programms des ESF zu den kommunalen Bedarfen passen müssen.¹⁸² In Hinblick auf die hohe Partizipation an ESF-Fördermitteln könnten die neun baden-württembergischen Großstädte hierbei aufgrund von großen sozialen Gegensätzen, überdurchschnittlicher Bevölkerungsentwicklung, hoher Arbeitslosenquote oder hohem Migrationsanteil im Rahmen des ESF möglicherweise prädestiniert sein.¹⁸³ Allerdings sind auch die derzeit 92 baden-württembergischen Mittelstädte als regionale Wohn-, Wirtschafts- und Arbeitsmarktzentren im Rahmen ihrer Aufgabenerfüllung für die örtlichen Belange und Bedürfnisse von fast einem Drittel (30,9 Prozent)¹⁸⁴ der Gesamtbevölkerung in Baden-Württemberg verantwortlich und von verschiedensten Bedarfs- und Problemlagen betroffen. Es kann also von einem potentiellen Förderbedarf für soziale Projekte ausgegangen werden.¹⁸⁵ Darüber hinaus legt die erfolgreiche ESF-Fördermittelakquise der oben benannten zwei Mittelstädte dar, dass eine Deckung der Förderprioritäten mit kommunalen Bedarfen grundsätzlich gegeben ist.

Daher könnte hierbei für die Mittelstädte eine Herausforderung darin bestehen, sich gezielt mit den Auswirkungen der spezifischen lokalen sozioökonomischen Rahmenbedingungen (u.a. Einkommensniveau, Transferempfängerquote, konjunkturelle Entwicklung) auseinanderzusetzen, um die damit verbundenen lokalen Herausforderungen und spezifischen Zielgruppen zu bestimmen.¹⁸⁶ Hierbei stehen die baden-württembergischen Mittelstädte insbesondere im oben benannten Kontext

¹⁸² Vgl. Heinz/Jonas/Lorke/Mittag, EU-Aktivitäten deutscher Städte und Gemeinden, Difu-Umfrage, 2006, S. 91; Sterl, Die Europäisierung der Kommunen, 2016, S. 188-189.

¹⁸³ Vgl. Kese/Mundus/Strahl, Kommune Interessen und europäische Förderpolitik, Discussion Paper, 12.2014, S. 10.

¹⁸⁴ Der benannte prozentuale Anteil wurde auf Grundlage amtlicher Daten des Statistischen Bundesamtes ermittelt. Siehe hierzu Statistisches Bundesamt, Städte (Alle Gemeinden mit Stadtrecht) nach Fläche, Bevölkerung und Bevölkerungsdichte am 31.12.2015, im Juli 2017, <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/LaenderRegionen/Regionales/Gemeindeverzeichnis/Administrativ/Aktuell/05Staedte>. [13.12.2017]; Auswertung siehe Anlage 15.

¹⁸⁵ Vgl. hierzu Problemlagen, die sich im Rahmen kommunaler Handlungsfelder ergeben. KGST, Steuerung nachhaltiger kommunaler Sozialpolitik, 2016, S. 7-10.

¹⁸⁶ Bogumil/Holtkamp, Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung, 2013, S. 67.

des demografischen Wandels möglicherweise noch vor der Aufgabe, die lokalen Auswirkungen und Problemlagen in den jeweiligen Politikfeldern zu identifizieren, um dafür innovative Problemlösungskonzepte zu entwickeln.¹⁸⁷

Bereitstellung der notwendigen Kofinanzierung und weiterer finanzieller Mittel

Ein weiter Punkt, der auch für die aktive ESF-Fördermittelakquise der Mittelstädte eine Herausforderung darstellen könnte, ist das Erfordernis der Bereitstellung der notwendigen Kofinanzierung. Hierbei müssen im Rahmen der ESF-Förderung im Regelfall 50 Prozent des Projektes kofinanziert werden. Die Beteiligung durch den jeweilig bewilligten ESF-Zuschuss erfolgt nur anteilig an den förderfähigen Gesamtkosten im Rahmen der bewilligten Projektlaufzeit.¹⁸⁸

Entsprechende weitere Kosten für Aufwendungen vor Projektbeginn, also im Rahmen der Antragstellung oder nach Projektabschluss (z.B. für die Erstellung des Sachberichtes und dem zahlenmäßigen Verwendungsnachweises, ggf. EU-Finanzkontrollen) bedürfen darüber hinaus der Verfügbarkeit und Bereitstellung weiterer erforderlicher finanzieller Kapazitäten.¹⁸⁹ Die Sicherstellung ausreichend finanzieller Mittel stellt daher eine wichtige Anforderung sowohl für die Beantragung als auch die spätere Umsetzung und Abwicklung von ESF-Fördermittelprojekten dar.¹⁹⁰

Vernetzung mit lokalen (Projekt-)Partnern

ESF-Fördermittelprojekte sind i.d.R. interdisziplinär und darauf ausgerichtet innovative Konzeptansätze zielgerichtet auf die geförderten Maßnahmen und ihre spezifischen Zielgruppen zu entwickeln oder auch weiterzuentwickeln.¹⁹¹ Dies bedarf neben einer fachübergreifenden Zusammenarbeit in der Verwaltung häufig auch der Zusammenarbeit mit verschiedenen lokalen Projektpartnern, wie

¹⁸⁷ Vgl. Bogumil/Holtkamp, Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung, 2013, S. 67.

¹⁸⁸ Vgl. Kapitel 2.5.

¹⁸⁹ Diese Information beruht auf den Berufserfahrungen der Verfasserin im Bereich Projektverwaltung der Hochschule Furtwangen.

¹⁹⁰ Vgl. Heinz/Jonas/Lorke/Mittag, EU-Aktivitäten deutscher Städte und Gemeinden, Difu-Umfrage, 2006, S. 71; Vgl. Blania, Beteiligung an europäischen Förderprogrammen, 2006, S. 296.

¹⁹¹ Vgl. Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A2 ESF-Antragstellung, 2017, S. 12-14, 17.

beispielsweise (Hoch-)Schulen, freie Wohlfahrtsverbänden, (Weiter-)Bildungsakademien oder Unternehmen.¹⁹² Vor dem Hintergrund, dass auch die Leistungsangebote im Rahmen der kommunalen Sozialpolitik (z.B. im Bereich Bildung, Beschäftigung, Migration, Inklusion, Jugend etc.) durch eine Vielzahl an Sozialleistungen, unterschiedlichen Strukturen und den verschiedenen lokalen Leistungserbringern in einem versäulten Rechtssystem miteinander eng verknüpft sind, hat gerade die (Weiter-)Entwicklung entsprechender Netzwerkstrukturen für die erfolgreiche Nutzung von ESF-Fördermitteln große Relevanz.¹⁹³

Darüber hinaus sind die verschiedenen lokalen Leistungsträger i.d.R. gleichzeitig selbst auch potentielle ESF-Förderadressaten und verfügen daher neben wichtigem Expertenwissen auch über notwendige Netzwerkkontakte zu den wichtigen institutionellen Entscheidungsträgern, wie beispielsweise den zuständigen Landesministerien, der L-Bank oder den jeweiligen regionalen ESF-Arbeitskreisen (siehe Anlage 9).¹⁹⁴

Bezugnehmend auf die oben beschriebenen Ergebnisse zur bisherigen ESF-Fördermittelakquise, könnte auch hier eine mögliche Herausforderung für die Mittelstädte darin bestehen, sich auf eine gezielte Netzwerkarbeit auszurichten. Dies bedarf allerdings entsprechender Netzwerkkompetenz¹⁹⁵, um mit den verschiedenen Leistungsträgern gemeinsame Projektideen zu initiieren und sie als Projektpartner zu gewinnen.¹⁹⁶

¹⁹² Vgl. Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A2 ESF-Antragstellung, 2017, S. 12-13, 16-17.

¹⁹³ Vgl. Hartwig, Strategische Steuerung kommunaler Sozialpolitik, 2010, S. 5-6, 10-11; KGST, Steuerung nachhaltiger kommunaler Sozialpolitik, 2016, S. 10, 15; Werkstatt Parität gGmbH, EPM-Seminarunterlagen, EPM-Seminar A2, EPM-A2 ESF-Antragstellung, 2017, S. 16-17.

¹⁹⁴ Siehe hierzu Ergebnisse der Auswertung des ESF-Verzeichnisses in Anlage 6. Die freien Wohlfahrtsverbände sind in der Kategorie Vereine und gemeinnützige Unternehmen enthalten.

¹⁹⁵ Zur Netzwerkkompetenz siehe Knorr/Maier/Sannwald/Kese, Netzwerkkompetenz als Element kommunaler Europafähigkeit am Beispiel der europäischen Kohäsionspolitik, 2013, S. 357-361.

¹⁹⁶ Vgl. Pfeiffer/Salewski, Die Europäische Beschäftigungsstrategie und ihre lokale Dimension, 2006, S. 202.

Bedarf an zusätzlich qualifiziertem und spezialisiertem Personal

Aus den oben genannten Konstellationen ergibt sich, dass die erfolgreiche Inanspruchnahme von ESF-Fördermitteln auch die Beschäftigung von (zusätzlich) qualifiziertem und spezialisiertem Personal notwendig macht.¹⁹⁷ So müssen für eine effiziente und effektive Aufgabenerfüllung im Bereich der Beantragung und der späteren Durchführung von ESF-Fördermittelprojekten Europakompetenzen bei den Verwaltungsbediensteten vorhanden sein, die je nach Tätigkeitsbereich ein hohes Maß an Expertenwissen (z.B. Kenntnisse über das Förderzielsystem, die Förderlogik und die Förderbedingungen der EU, Kenntnisse über das EU-System), spezifische Fähigkeiten (z.B. methodischer Einsatz von Projektmanagements, Controlling, Evaluation) und Fertigkeiten umfassen.¹⁹⁸

Diese könnte eine zentrale Herausforderung für die Mittelstädte darstellen. So lassen bisherige Untersuchungsergebnisse darauf schließen, dass die mittelgroßen Kommunen, wenn auch in jeweils unterschiedlicher Ausprägung auch im Kontext der Beantragung und Durchführung von ESF-Fördermittelprojekten vor personellen Herausforderungen stehen.¹⁹⁹

Die Betrachtung des geringen ESF-Mittelabrufs im bisherigen Programmzeitraum in Hinblick auf die Mittelstädte sowie die dargestellten möglichen Herausforderungen im Kontext der ESF-Fördermittelakquise können als Indikatoren für einen möglichen strategischen Handlungsbedarf zur Etablierung der dafür notwendigen Europakompetenzen sowie organisatorischer Strukturen in den betroffenen Kommunen betrachtet werden.

¹⁹⁷ Vgl. Wolf, Europakompetenz in der Stadtverwaltung, 2006, S. 257; Heinz/Jonas/Lorke/Mittag, EU-Aktivitäten deutscher Städte und Gemeinden, Difu-Umfrage, 2006, S. 95; Sterl, Europäisierung der Kommunen, 2016, S. 188.

¹⁹⁸ Kese/Zimmermann, Europafähigkeit in Kommunen, 2013, S. 270.

¹⁹⁹ Vgl. Kese/Mundus/Strahl, Kommune Interessen und europäische Förderpolitik, Discussion Paper, 12.2014, S. 11, S. 18; Putz/Kese, Die Europafähigkeit der bayerischen Gemeinden und Landkreise, 2014, S. 222-223; vgl. Knorr/Maier/ Sannwald, Kese, Netzwerkkompetenz als Element kommunaler Europafähigkeit am Beispiel der europäischen Kohäsionspolitik, 2013, S. 355.

3.1.3 Bedeutung des strategischen Einsatzes eines Europakoordinators

Da der Umgang mit europäischen Angelegenheiten in den Kommunalverwaltungen einen neuartigen, nicht klar umrissenen Aufgabenbereich darstellt, stehen die Kommunen im Kontext der EU-Fördermittelakquise in der Praxis häufig verschiedenen möglichen personellen (z.B. europabezogenen Expertenwissen, Kenntnisse über das EU-Fördersystem, Projektmanagementkompetenzen) und organisatorischen Bewältigungsdefiziten (z.B. im Bereich adressatengerechte Information und Kommunikation, Wissensdokumentation, Einbettung der EU-Projektarbeit in vorhandene Strukturen und Abläufe, Etablierung von Netzwerken) gegenüber.²⁰⁰ Hierbei wächst auch im Rahmen der Inanspruchnahme von europäischen Fördermitteln und den damit verbundenen Herausforderungen, die Bedeutung zur Einrichtung einer Stelle eines sog. Europakoordinators^{201, 202} So geht aus einer Umfrage des Deutschen Instituts für Urbanistik hervor, dass die Mehrheit der befragten Städte und Gemeinden eine federführende Dienststelle für EU-Angelegenheiten zur Bewältigung der verschiedenen Aufgabenbereiche innerhalb der kommunalen Europaarbeit für wichtig erachten.²⁰³

Als zentrale Koordinationseinheit kommt einem kommunalen Europakoordinator hierbei auch im Rahmen der EU-Projektarbeit eine zentrale Bedeutung zu. Dabei wird die strategische Bedeutung eines organisationseigenen „Europaspezialisten“ an dem breit gefächerten Aufgabenspektrum deutlich.²⁰⁴ Zu seinen zentralen Aufgaben gehören beispielsweise die vielschichtigen Informationen der EU-Institutionen und anderer Stellen, insbesondere diejenigen über aktuelle EU-Gesetze, Förderprogramme und Projektergebnisse zu beschaffen, diese in Bezug auf die Relevanz und mögliche Auswirkungen für die Kommunen auszuwerten und derart

²⁰⁰ Vgl. Kese/Hafner/Hermann/Huber/Zimmermann, Steigerung der Europafähigkeit in subnationalen Verwaltungen, Discussion Paper 17.2016, S. 17, S. 23; Kese/Mundus/Strahl, Kommunale Interessen und europäische Förderpolitik, Discussion Paper 12/2014, 2014, S. 17-19.

²⁰¹ Neben Europakoordinatoren wird häufig der Begriff der Europabeauftragte verwendet. Europabeauftragte nehmen ähnliche Aufgaben wie die Europakoordinatoren wahr, nur eben für ein spezifisches Sachgebiet. Kese/Zimmermann, Europafähigkeit in Kommunen – Ein neuer Ansatz für ein Kompetenzmodell, 2013, S. 269.

²⁰² Vgl. Schächterlin, Die baden-württembergischen Kommunen in der Europäischen Union, 2009, S. 157-158.

²⁰³ Vgl. Heinz, Werner/Jonas, Andrea/Lorke, Vera/Mittag, Klaus, EU-Aktivitäten deutscher Städte und Gemeinden, Difu-Umfrage, 2006, S. 89, 95.

²⁰⁴ Schönefeld/Mair/Kese, Konzept für eine erfolgreiche EU-Öffentlichkeitsarbeit, 2010, BW 27.

gefiltert an die entsprechenden Fachbereiche bzw. Ämter weiterzuleiten. Aufgrund seines gebündelten Europawissens fungiert ein Europakoordinator sowohl als Anlaufstelle und Dienstleister für Mitarbeiter innerhalb der Behörde als auch als Ansprechpartner für außerhalb stehende Personenkreise. Darüber hinaus wirkt er bei der Entwicklung von Strategien wie beispielsweise für die Akquise von europäischen Fördermitteln mit sowie koordiniert gezielt verschiedene Aktivitäten in europarelevanten Netzwerken (siehe Abbildung 7).²⁰⁵

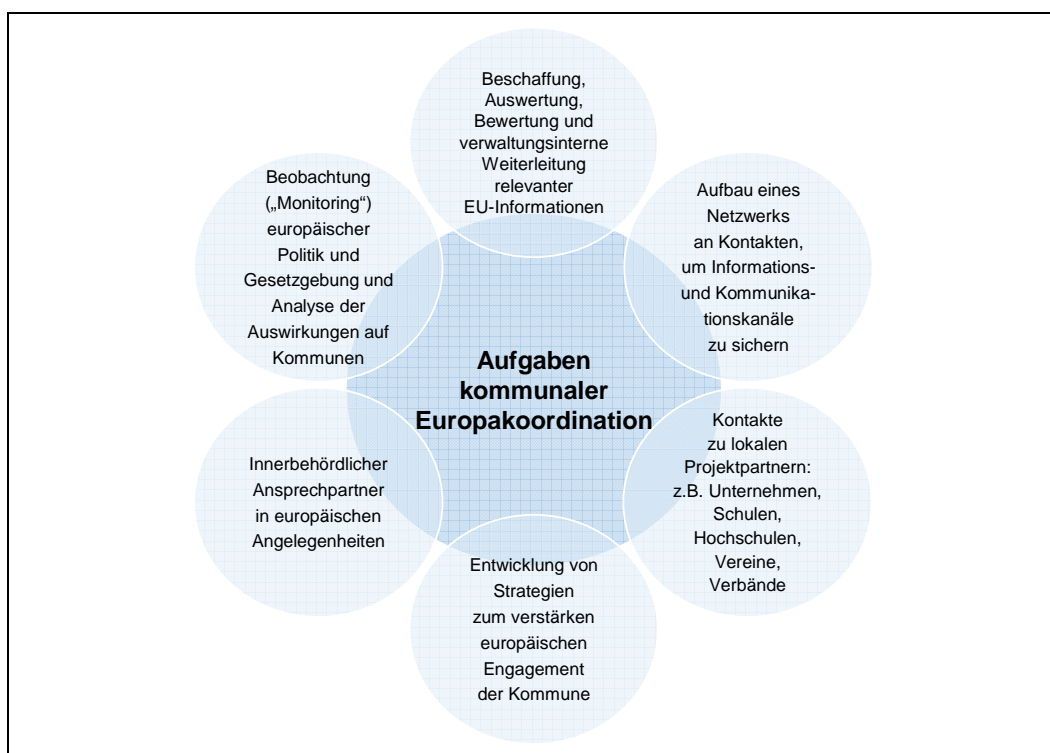


Abb. 7: Aufgaben eines Europakoordinators²⁰⁶

Die Schaffung einer Stelle für einen Europakoordinator stellt insofern eine wichtige kommunale Anpassungsstrategie dar, durch die auch die Querschnittsaufgabe der Beantragung und Durchführung von ESF-Fördermittelprojekten nicht nur organisatorisch und personell verankert werden, sondern auch eine gezielte strategische Ausrichtung unterstützt werden kann.²⁰⁷ Zudem kann durch die Einbettung

²⁰⁵ Diese ist eine nicht abschließende Aufzählung. Schönefeld/Mair/Kese, Konzept für eine erfolgreiche EU-Öffentlichkeitsarbeit, 2010, BW 27-28.

²⁰⁶ Eigene Darstellung, in Anlehnung an Zimmermann, Regieren im europäischen Mehrebenensystem in zwölf Lektionen, 2015, S. 352.

²⁰⁷ Vgl. Hafner/Herrmann/Huber/Zimmermann/Kese, Steigerung der Europafähigkeit in subnationalen Verwaltungen, 2017, BW 29-30.

eines zentralen „Europaspezialisten“ in die vorhandenen Verwaltungsstrukturen und -abläufe eine wichtige Voraussetzung für eine effiziente und effektive Aufgabenwahrnehmung in Hinblick auf die Bereitstellung erforderlicher Europakompetenzen innerhalb der Verwaltungen geschaffen werden.²⁰⁸ Er stellt insofern ein wichtigen Einflussfaktor zur Steigerung der kommunalen Europafähigkeit auch im Kontext der Aufgabenerfüllung der ESF-Fördermittelakquise und Projektdurchführung dar.²⁰⁹

Bedarf an Europakoordinatoren in den Mittelstädten

Vor diesem Hintergrund führen die oben dargestellten Ergebnisse über die geringe ESF-Fördermittelakquise der Mittelstädte sowie die beschriebenen möglichen Herausforderungen²¹⁰ zu der Annahme, dass ein möglicher Bedarf für den strategischen Einsatz eines Europakoordinators bestehen könnte. Zur Überprüfung dieser Annahme wurde daher eine Auswertung der Kontaktdatenliste der Europakoordinatoren der Mitgliedsstädte des Städtetags Baden-Württemberg vorgenommen.²¹¹ Hierbei wurde das für die qualitative Inhaltsanalyse unter 3.1.1 beschriebene Kategorisierungssystem nach Einwohnergrößenklassen verwendet sowie auf die dafür ermittelten Zuordnungsdaten zurückgegriffen.

Wie die Untersuchung zeigt, verfügen bislang lediglich insgesamt 34 Städte²¹² der derzeit insgesamt 92 Mittelstädte in Baden-Württemberg, also knapp 37 Prozent über einen kommunalen Europakoordinator. Setzt man die relativ geringe Anzahl der Mittelstädte, die über einen Europakoordinator verfügen in Bezug zu der deutlich geringen ESF-Fördermittelakquise sowie der Vielseitigkeit der damit verbundenen möglichen Herausforderungen, so kann nicht nur ein Zusammenhang zwischen der personellen Ausstattung an europafähigen Verwaltungsbediensteten

²⁰⁸ Diese ist eine nicht abschließende Aufzählung. Kese/Zimmermann, Politische Steuerung in der Verwaltungspraxis, 2017, S. 94.

²⁰⁹ Vgl. Hafner/Herrmann/Huber/Zimmermann/Kese, Steigerung der Europafähigkeit in subnationalen Verwaltungen, 2017, BW 29-30.

²¹⁰ Kapitel 3.1.1 und 3.1.2.

²¹¹ Vgl. hierzu Europabüro der baden-württembergischen Kommunen, EU-Fördermöglichkeiten für Städte, Gemeinden und Landkreise in Baden-Württemberg für die Förderperiode 2014-2020, 2017, S. 161-169; Auswertung siehe Anlage 16.

²¹² Davon verfügen bislang 10 der großen Mittelstädte und 24 der kleinen Mittelstädte über einen städtischen Europakoordinator.

in den Mittelstädten, sondern auch ein möglicher Bedarf für den „bewusst“ strategischen Einsatz eines Europakoordinators unterstellt werden.

Aus der bisherigen Gesamtbetrachtung wird zudem deutlich, dass die erfolgreiche Beantragung und Durchführung von ESF-Fördermittelprojekten im Rahmen der kommunalen Europaarbeit eine gemeinsame Querschnittsaufgabe darstellt, die zwar der Koordination durch eine zentrale Stelle einen Europaspezialisten innerhalb der Verwaltung bedarf, aber nur in konzeptioneller Abstimmung sowie einer arbeitsteiligen Zusammenarbeit aller Verwaltungsbediensteten in den Mittelstädten umgesetzt werden kann.²¹³ Daher soll im Folgenden näher betrachtet werden, welche Bedeutung den Führungskräften in Hinblick auf die Aufgabenwahrnehmung und die damit einhergehende gesamtorganisatorische Bewältigung zukommt.

3.2 Führungskräfte als zentrale Steuerungsakteure

Sowohl die Antragstellung konkreter ESF-Fördermittelprojekte als auch deren Durchführung ist ein komplexer und aufwendiger gesamtorganisatorischer Umsetzungsprozess, bei dem nicht nur die EU-Fördervorgaben in die vorhandenen Verwaltungsstrukturen und -abläufe implementiert werden, sondern auch die damit verbundenen Anpassungs- und Veränderungsprozesse innerhalb der Verwaltung strategisch durchdacht, geplant und bewältigt werden müssen.²¹⁴ Hierbei kommt insbesondere der Führungsebene eine zentrale Rolle zu. Denn ob sich eine Kommune innerhalb ihrer Europaarbeit aktiv mit ESF-Fördermitteln befasst, die damit verbundenen institutionellen Wandlungsprozesse vollzieht, hängt entscheidend von der Haltung und dem Handeln der Verwaltungsführung und der Führungskräfte ab.²¹⁵ Sie verfügen als kommunale Entscheider und damit zentrale Steuerungsakteure über die erforderlichen Regelungs- und Entscheidungskompetenzen („Macht“), um die dafür notwendigen Ressourcen zu verteilen oder über die jeweiligen Anpassungsstrategien zu entscheiden.²¹⁶

²¹³ Vgl. Wolf, Europakompetenz in der Stadtverwaltung, 2006, S. 251.

²¹⁴ Vgl. Kese/Zimmermann, Politische Steuerung in der Verwaltungspraxis, 2017, S. 8, 90-91, 93; Zimmermann, Regieren im europäischen Mehrebenensystem in zwölf Lektionen, 2015, S. 348, S. 351.

²¹⁵ Vgl. Kese/Zimmermann, Europafähigkeit in Kommunen, 2013, S. 274-275.

²¹⁶ Vgl. Münch, Emanzipation der lokalen Ebene?, 2006, S. 57-62; Mayntz/Scharpf., Der Ansatz des akteurzentrierten Institutionalismus, 1995, S. 46.

Dies bedarf allerdings, dass die Führungskräfte in den Mittelstädten sich ihrer Verantwortung als zentrale Entscheider bewusst sind und ihre Aufgabe als Veränderungspromotoren gemeinschaftlich wahrnehmen, um die damit verbundenen gesamtorganisatorischen Anpassungsprozesse wirksam zu steuern.²¹⁷ So bedarf es ihrem aktiven Handeln, zielgerichtet darauf einzuwirken, dass:

- sich die Kommunalverwaltung strategisch auf die Beantragung und Durchführung von ESF-Fördermittelprojekten ausrichtet,
- das dafür erforderliche Wissen generiert und zur Verfügung gestellt wird,
- durch die Einrichtung eines Europakoordinators oder ggf. der Anpassung einer bereits vorhandenen Stelle stabile organisatorische Basisstrukturen geschaffen werden,
- die notwendigen Personalentwicklungsmaßnahmen (z.B. europabezogene Fortbildungen) und die notwendige fachübergreifende Zusammenarbeit ermöglicht bzw. gezielt gefördert wird.²¹⁸

Notwendigkeit europafähiger Führungskräfte

Um der damit verbundenen Aufgabenerfüllung gerecht zu werden, benötigen die Führungskräfte neben strategischem Wissen und verschiedenen Managementfähigkeiten (z.B. Change-, Prozess-, Personal-, Organisations-, Projektmanagement, etc.) auch europabezogenes Fachwissen sowie eine positive Grundhaltung zur EU-Projektarbeit.²¹⁹ So bedarf beispielsweise die gesamtorganisatorische Ausrichtung auf die Beantragung und Durchführung von ESF-Fördermittelprojekten zwar dem strategischen Einsatz eines zentralen Europakoordinators in den Mittelstädten. Jedoch kann sich die Beschränkung auf diese Anpassungsstrategie als „europäisches Feigenblatt“ der Kommune erweisen, wenn nicht das für die Antragstellung und Projektdurchführung notwendige europabezogene Fachwissen

²¹⁷ Vgl. Kese/Zimmermann, Politische Steuerung in der Verwaltungspraxis, 2017, S. 92-93, 95.

²¹⁸ Vgl. Blania, Beteiligung an europäischen Förderprogrammen, 2006, S. 312; Kese/Zimmermann, Europafähigkeit in Kommunen, 2013, S. 274.

²¹⁹ Vgl. Reiß/Rosenstiel/Lanz, Change Management, 1997, S. 218-219; Mayrshofer/Krüger, Prozesskompetenz in der Projektarbeit, 2011, S. 18.

auch dezentral innerhalb der Verwaltungen der Mittelstädte verankert wird.²²⁰ Hierbei kommt den Führungskräften in den Fachabteilungen eine zentrale Funktion als Multiplikatoren zu. Als „Wissenslotsen“ sollten sie nicht nur das europabezogene Fachwissen für ihre Fachabteilungen bündeln, sondern sich auch aktiv mit dem städtischen Europakoordinator sowie den anderen Fachabteilungen austauschen, um eine gesamtorganisatorische Einbettung der ESF-Projektarbeit zu ermöglichen.²²¹ Dies könnte entsprechend in Anlehnung an das oben benannte breite Aufgabenspektrum einer städtischen Europakoordination beispielsweise:

- die (Weiter-)Entwicklung von Strategien für die gemeinsame ESF-Fördermittelakquise,
- den Aufbau eines Informations- und Wissensmanagementsystems,
- ein gemeinsames Netzwerkmanagement,
- die Koordination der Antragstellung und Durchführung von konkreten ESF-Fördermittelprojekten,
- die Abstimmung im Bereich Personalentwicklung²²² (z.B. europabezogene Aus- und Fortbildungsmaßnahmen)

umfassen. Allerdings erfordert eine derartige arbeitsteilige Zusammenarbeit, eine grundsätzliche Kooperationsbereitschaft und integrierte Denk- und Handlungsweise sowie ein hohes Maß an Akzeptanz, Motivation und Willen zur ESF-Fördermittelakquise und Projektdurchführung in den einzelnen Fachabteilungen.²²³ Hierbei müssen die Führungskräfte wiederum als Multiplikatoren fungieren, indem sie beispielsweise:

- die Chancen, die ESF-Förderprojekte den Kommunen bieten (z.B. Steigerung der Europakompetenz, Erweiterung des Leistungsangebotes durch finanzielle Unterstützung, Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer durch Projektkooperationen, Kennenlernen neuer Arbeitsweisen, verstärkte interne und externe Vernetzung, etc.) aktiv kommunizieren,

²²⁰ Vgl. Eckert/Wessels, Kommunen in der Europäischen Union, 2011, S. 349; Kese/Zimmermann, Politische Steuerung in der Verwaltungspraxis, 2017, S. 89, 94.

²²¹ Vgl. Kese/Zimmermann, Führungswissen ist Lotsenwissen, 2016, S. 26.

²²² Vgl. Wolf, Europakompetenz in der Stadtverwaltung, 2006, S. 258.

²²³ Vgl. Sterl, Die Europäisierung der Kommunen, 2016, S. 149-150, 200-201; Kese/Zimmermann, Politische Steuerung in der Verwaltungspraxis, 2017, S. 95.

- den daran geknüpften Aufwand ins Verhältnis zum möglichen Mehrwert stellen,
- innerhalb der Verwaltung sowie gegenüber der Kommunalpolitik gezielt auf die Fördermöglichkeiten des Europäischen Sozialfonds hinweisen,
- selbst Projektideen initiieren oder aktiv daran mitwirken.²²⁴

Im Rahmen ihrer hierarchischen Funktion und der damit verbundenen Verantwortung kommt den Führungskräften in den Mittelstädten daher eine zentrale Rolle zu, nicht nur als „treibende Kraft“ bei der gesamtorganisatorischen Verankerung der ESF-Projektarbeit, sondern auch als „Träger“ der damit verhaltensbedingten bzw. kulturellen Veränderungsprozesse innerhalb der Kommunalverwaltungen zu wirken und diese aktiv zu steuern.²²⁵ Hierfür müssen sich allerdings die Führungskräfte, auf die möglichen Herausforderungen, die damit einhergehen, proaktiv einstellen und über die dafür notwendigen Kompetenzen verfügen.

3.3 Erfordernis der politischen Steuerung am Akronym POP

Bei der Wahrnehmung von europäischen Angelegenheiten im Kontext der Beantragung und Durchführung von ESF-Fördermittelprojekten handelt es sich um eine gemeinsame Querschnittsaufgabe, deren organisatorische Verankerung einer zielgerichteten Gesamtsteuerung und einer integrierten Herangehensweise bedarf.²²⁶ So muss sich das kommunale Verwaltungshandeln in den Mittelstädten aktiv auf die Umsetzung der spezifischen strategischen Ziele des Operationellen Programmes des ESF in Baden-Württemberg ausrichten und dies mit eigenen strategischen Organisationszielen verknüpfen. Eine damit verbundene strategische Ausrichtung bedarf das Festlegen von Prioritäten und Nachrangigkeiten und deren Implementation.²²⁷ Gleichzeitig müssen die an die Nutzung von ESF-Fördermitteln geknüpften europäischen Vorgaben in die vorhandenen institutionellen Strukturen

²²⁴ Vgl. Sterl, Die Europäisierung der Kommunen, S. 190-192; Kese/Zimmermann, Politische Steuerung in der Verwaltungspraxis, 2017, S. 89.

²²⁵ Vgl. Kese/Zimmermann, Europäisierung lässt sich nicht aufhalten, 2011, S. 381; Reichard, Das Personal in der legalistischen Verwaltung, 2014, S. 47-48.

²²⁶ Vgl. Wolf, Europakompetenz in der Stadtverwaltung, 2006, S. 251, 255-257; Sterl, Die Europäisierung der Kommunen, 2016, S. 188-192; Kese/Zimmermann, Politische Steuerung in der Verwaltungspraxis, 2017, S. 92-93.

²²⁷ Vgl. KGST, Wege zur kommunalen Gesamtstrategie, 2015, S. 19.

und Prozesse implementiert werden, um eine effiziente und effektive Aufgabenerfüllung zu ermöglichen.²²⁸ Um sich auf die Erfüllung der kommunalen Querschnittsaufgabe strategisch auszurichten, bedarf es daher einem zielorientierten Handeln im Sinne einer politischen Steuerung, bei dem die Führungskräfte durch gezielte Eingriffe in bestimmte Handlungsfelder innerhalb der Organisation versuchen, das Verwaltungshandeln im Sinne der Zielerreichung zu verändern.²²⁹

Das dieser Thesis zugrundeliegende Verständnis von politischer Steuerung richtet sich daher auf eine verwaltungspolitische Steuerung innerhalb der Behörde durch die Verwaltungsspitze. Ausgehend von ihr ist ein organisationspolitischer Steuerungsablauf zu initiieren und zu koordinieren, der insbesondere die Führungskräfte aufgrund ihrer Bedeutung als zentrale Akteure innerhalb des gesamten Steuerungsprozesses miteinbezieht.²³⁰ Dies ist eine wichtige Voraussetzung, da die Ausrichtung auf die Beantragung und Durchführung von ESF-Fördermittelprojekten nicht nur die Gestaltung bzw. Veränderung verwaltungsinterner Strukturen und Abläufe erfordern, sondern auch kulturelle und verhaltensbedingte Anpassungen des Personals bedürfen, die es gemeinsam zu steuern gilt.²³¹

Zusammenwirken der Handlungsfelder Programmatik, Organisation und Personal

In Bezug auf die politische Steuerung innerhalb der Verwaltung wird in die drei klassischen Handlungsfelder Programmatik (P), Organisation (O) und Personal (P) unterschieden, die sich mit dem Akronym POP zusammenfassen lassen.²³² Diese Handlungsfelder sind als untrennbare Steuerungseinheit zu verstehen, da sie gleichzeitig gegenseitige Einflussgrößen darstellen.²³³ So kann ein programmatisches Ziel nur dann erreicht werden, wenn notwendige organisatorische Fragen, wie

²²⁸ Vgl. Kese/Zimmermann, Politische Steuerung, 2017, S. 91-92.

²²⁹ Vgl. Fischer, Jens Henning, Steuerung in Organisationen, 2009, S. 59; Kese/Zimmermann, Politische Steuerung in der Verwaltungspraxis, 2017, S. 60-61.

²³⁰ Wiechmann, Planung und Adaption, 2008, S. 16; Kese/Zimmermann, Politische Steuerung in der Verwaltungspraxis, 2017, S. 24, S. 71.

²³¹ Vgl. Jann, Regieren als Governance Problem: Bedeutung und Möglichkeiten institutioneller Steuerung, 2008, S. 16.

²³² Kese/Zimmermann, Europafähigkeit in Kommunen, 2013, S. 263.

²³³ Vgl. Kese/Zimmermann, 2017, Politische Steuerung in der Verwaltungspraxis, S. 61-62; Hafner/Hermann/Huber/Zimmermann/Kese, Steigerung der Europafähigkeit in subnationalen Verwaltungen, 2017, S. 28.

beispielsweise die nach der Organisationsform (z.B. Linien- oder Matrixorganisation), Zuständigkeit und Zusammenarbeit verschiedener Fachabteilungen, des Controllings, der Evaluation oder der Schaffung neuer Stellen innerhalb der Verwaltung hinreichend geklärt werden.²³⁴ Aber auch eine gut strukturierte Organisation mit einer durchdachten Programmatik kann keine Ergebnisse produzieren, wenn das Personal nicht über die Fähigkeiten verfügt, in den Organisationsstrukturen zu arbeiten oder die programmatische Zielerreichung verweigert.²³⁵ Gleichzeitig bleiben konkrete Maßnahmen im Rahmen der Personalentwicklung wirkungslos, wenn zuvor nicht programmatisch geklärt worden ist, wie das qualifizierte Personal eingesetzt werden soll, oder ob für dieses organisationsintern eine angemessene Verwendung besteht. Ein qualifiziertes Personal kann also ebenso bei der Umsetzung programmatischer Ziele durch eine fehlstrukturierte Organisation behindert werden.²³⁶ Wenn jedoch das Problem in einer fehlenden oder nicht ausreichend durchdachten Programmatik liegt, können weder gutes Personal noch eine strukturierte Organisation, ein ergebnisorientiertes Output (wie beispielsweise einen förderfähigen ESF-Antrag für ein konkretes Projekt) erzeugen. Die Programmatik bildet folglich den Rahmen für die Anpassung der Organisation und ist die Grundvoraussetzung für die politische Steuerung der jeweiligen Kommunalverwaltung.

3.3.1 Programmatik

Die Programmatik beinhaltet eine zielorientierte Planung, die nicht nur den Einsatz bestimmter Maßnahmen, Methoden oder Steuerungsprozesse umfasst, sondern auch als ein ganzheitlicher und reflexiver Führungsansatz im Rahmen des strategischen Managements einer Kommunalverwaltung verstanden werden sollte.²³⁷ Gerade in Anbetracht knapper Ressourcen wächst im Kontext der Programmatik in den Kommunalverwaltungen die Notwendigkeit zur Steuerung durch Strategien.²³⁸ Dies betrifft auch den Bereich der kommunalen Europaarbeit

²³⁴ Kese/Zimmermann, Politische Steuerung in der Verwaltungspraxis, 2017, S. 61.

²³⁵ Kese/Zimmermann, Politische Steuerung in der Verwaltungspraxis, 2017, S. 61-62.

²³⁶ Kese/Zimmermann, Politische Steuerung in der Verwaltungspraxis, 2017, S. 62.

²³⁷ Schedler/Siegel, Strategisches Management in Kommunen, 2005, S. 20.

²³⁸ Vgl. Schedler/Siegel, Strategisches Management in Kommunen, 2005, S. 23, 99; Hirsch/Weber/Huber/Gisch/Erfort, Strategische Steuerung in öffentlichen Institutionen, 2013, S. 10.

und die damit verbundenen Aufgabenfelder.²³⁹ Das primäre Ziel von Strategien besteht darin, eine langfristige Orientierung des kommunalen Handelns sicherzustellen.²⁴⁰ Als zentrales Planungsdokument verknüpfen sie die Ziele mit Maßnahmen und formulieren damit, „wie“ die Ziele erreicht werden sollen.²⁴¹ Die Ausrichtung auf die Beantragung und Durchführung von ESF-Fördermittelprojekten ist als gesamtorganisatorische Steuerungsaufgabe geeignet, eine übergreifende Strategie zur Wahrnehmung dieses Aufgabenfeldes zu implementieren. Hierbei steht eine ganzheitliche Betrachtung der Kommunalverwaltung im Vordergrund, die an das Ziel der langfristigen Gestaltung und erfolgreichen Ausrichtung auf eine effektive und effiziente Aufgabenerfüllung im Bereich der ESF-Fördermittelakquise und Durchführung konkreter Förderprojekte geknüpft ist.²⁴²

Da eine wirkungsvolle Programmatik an die Implementation mittels Einsatz verschiedener Methoden und Maßnahmen zur Sicherstellung der Zielerreichung geknüpft werden sollte, bedarf es einen linearen Strategieplanungsprozess zur Steuerung zu initiieren (siehe Abbildung 8 – als Großansicht Anlage 10).²⁴³

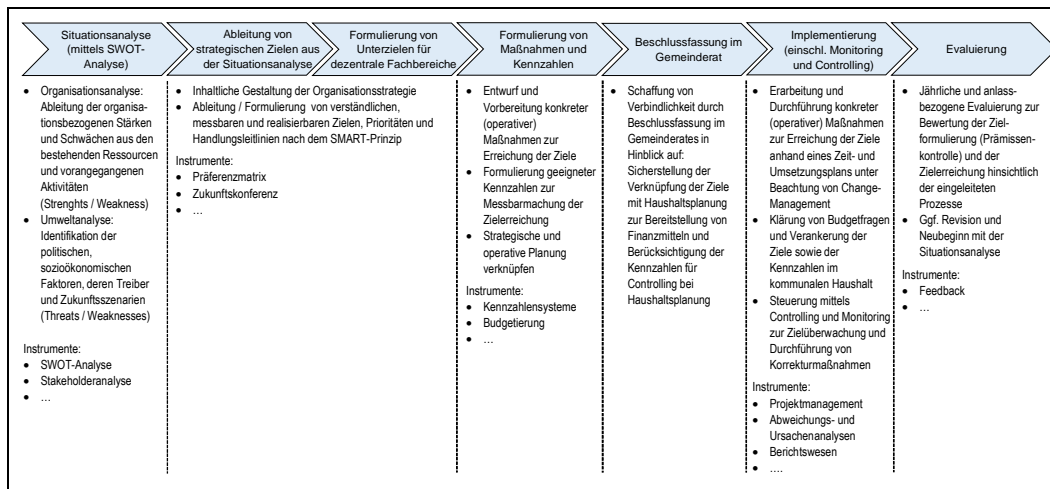


Abb. 8: Idealtypischer Steuerungskreislauf eines Strategieplanungsprozesses²⁴⁴

²³⁹ Kese/Zimmermann, Europafähigkeit in Kommunen, 2013, S. 263.

²⁴⁰ Vgl. Schedler/Siegel, Strategisches Management in Kommunen, 2005, S. 20.

²⁴¹ Kühn, Strategiefähigkeit, 2013, S. 276.

²⁴² Vgl. Eichhorn/Wiechers, Strategisches Management in Kommunalverwaltungen, 2001, S. 40; Bea/Haas, Strategische Management, 2013, S. 218-219.

²⁴³ Vgl. Schedler/Siegel, Strategisches Management in Kommunen, 2005, S. 20; Wiechmann, Planung und Adaption, 2008, S. 16.

²⁴⁴ Eigene Darstellung, in Anlehnung an Wiechmann, Planung und Adaption, 2008, S. 19, 67; Hirsch/Weber/Huber/Gisch/Erfort, Strategische Steuerung in öffentlichen Institutionen, 2013, S. 69-81; Kese/Zimmermann, Politische Steuerung in der Verwaltungspraxis, 2017, S. 62-69; für die SWOT-Analyse und Stakeholderanalyse siehe Kerth/Asum/Stich, Die besten Strategietools in der Praxis, 2015, S. 174-178, 153-158; für die Präferenzmatrix siehe Burkhart, Projektmanagement,

Der obige lineare Strategieplanungsprozess soll als „idealtypischer“ Steuerungskreislauf für alle planungsbezogenen Handlungen, die im zeitlichen Verlauf darauf ausgerichtet sind, die strategischen Ziele umzusetzen, verstanden werden.²⁴⁵

Ausgehend von einer umfassenden Situationsanalyse mittels dem methodischen Einsatz einer SWOT²⁴⁶-Analyse umfasst der hier dargestellte Steuerungskreislauf sieben Planungsschritte. Auf Grundlage der letzten sequentiellen Handlung, der Evaluierung (Bewertung der Zielerreichung), kann es direkt oder im Zeitverlauf notwendig sein, einen erneuten Strategieplanungsprozess anzustoßen, so dass die Planungsschritte von neuem beginnen.²⁴⁷ Der Prozess berücksichtigt zudem die Beschlussfassung des Gemeinderates zur Programmatik. Diese ist von Bedeutung, damit die Programmatik auch innerhalb der Kommunalpolitik der Mittelstädte eine Verbindlichkeit erlangt.²⁴⁸ Die hohe Verbindlichkeit bildet eine wichtige Grundlage, um die strategischen Ziele mit der Haushaltsplanung zu verknüpfen. So sind im Rahmen der kommunalen Haushaltsplanung und den damit verbundenen politischen Entscheidungsprozessen die Bereitstellung der Finanzmittel für die strategischen Ziele und die Feststellung der erforderlichen Kennzahlen für das Controlling zu berücksichtigen.²⁴⁹

Die erfolgsorientierte langfristige Gestaltung im Sinne der dargestellten programmatischen Verankerung ist ein komplexer Prozess. Er bedarf daher vor allem von der Verwaltungsspitze einer positiven Grundhaltung in Bezug auf die Beantragung und Durchführung von ESF-Fördermittelprojekten, da von ihr die Steuerung ausgeht.²⁵⁰ Eine wirksame Programmatik mündet insofern wiederum in einer Haltungs- und Bewusstseinsfrage der Verwaltungsspitze, von der die gesamte

2012, S.721-722; zur Zukunftskonferenz siehe Hopp/Göbel, Management in der Verwaltung, 2013, S. 223-224; zu Feedback siehe Bauer/Sander/von Arx, Strategien wirksam umsetzen, 2010, S. 50-61.

²⁴⁵ Vgl. Kese/Zimmermann, Politische Steuerung in der Verwaltungspraxis, 2017, S. 69.

²⁴⁶ Das Akronym SWOT ist ein gängiger Begriff aus dem Bereich der Betriebswirtschaft und steht für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren).

²⁴⁷ Vgl. Wiechmann, Planung und Adaption, 2008, S. 19, S. 67.

²⁴⁸ KGSt., Wege zur Gesamtstrategie zur kommunalen Gesamtstrategie, 2015, S. 22.

²⁴⁹ Vgl. Schedler/Siegel, Strategisches Management in Kommunen, 2011, S. 138-139; KGSt, Das kommunale Steuerungsmodell (KSM), 2013, S. 40.

²⁵⁰ Vgl. Kese/Zimmermann, Politische Steuerung in der Verwaltungspraxis, 2017, S. 93.

Haltung der Kommunalverwaltung zur ESF-Projektarbeit als gesamtorganisatorische Aufgabe abhängig ist.²⁵¹ Unter dem Aspekt, dass strategisches Management die Beachtung des Zusammenspiels der vier Dimensionen: Inhalte, Akteure, Prozesse und Instrumente im Sinne eines ganzheitlichen Managements der Kommunalverwaltung bedarf, bezieht das Erfordernis einer positiven Grundhaltung die Führungskräfte aller Hierarchieebenen mit ein.²⁵² So stehen sie in der Verantwortung, den Mitarbeitern durch die Definition von Erfolgsmaßstäben eine Orientierung für die Ausrichtung ihres Handelns zu geben.²⁵³ Dies betrifft auch den Bereich der kommunalen Europaarbeit und deren Ausrichtung auf die Beantragung und Durchführung von ESF-Fördermittelprojekten.

3.3.2 Organisation

Eine wirksame Implementation der Programmatik im Rahmen der Ausrichtung auf die Beantragung und damit verbundene spätere Durchführung von ESF-Fördermittelprojekten bedarf neben funktionsfähiger Organisationsstrukturen auch funktionsfähiger und sinnvoller Organisationsabläufe in den Kommunalverwaltungen der Mittelstädte.²⁵⁴ Mithilfe von Managementmethoden²⁵⁵ müssen diese zunächst organisiert, strukturiert und gegebenenfalls verändert werden.²⁵⁶ Hierbei ist es erforderlich die jeweiligen Organisationsstrukturen und -abläufe so anzupassen, dass sie einen Beitrag zur Erreichung der strategischen Zielsetzungen im Rahmen der Beantragung und Durchführung von ESF-Fördermittelprojekten leisten können.²⁵⁷ Für eine effiziente und effektive Aufgabenerfüllung müssen insbesondere organisationseinheitsübergreifende Abläufe gesteuert, koordiniert und mittels formeller Regelungen für Schnittstellen gestaltet werden.²⁵⁸

²⁵¹ Zimmermann/Kese, Anforderungen an die Europafähigkeit aus Sicht der Wissenschaft, 2013, BW 11.

²⁵² Schedler /Siegel, Strategisches Management in Kommunen, 2005, S. 100.

²⁵³ Schedler /Siegel, Strategisches Management in Kommunen, 2005, S. 220-221.

²⁵⁴ Vgl. Doppler/Lauterburg, Change Management, 2014, S. 63, Vahs, Organisation, 2015, S. 58.

²⁵⁵ Steuerungsrelevant sind, u.a. der Einsatz von Organisationsmanagement, Change Management, Projektmanagement, Prozess-Management, Controlling, Monitoring, Evaluierung.

²⁵⁶ Vgl. Hirsch/Weber/Huber/Gisch/Erfurt, Strategische Steuerung in öffentlichen Institutionen, 2013, S. 103.

²⁵⁷ Vgl. KGSt, Wege zur kommunalen Gesamtstrategie, 2015, S. 37.

²⁵⁸ Vgl. Vahs, Organisation, 2015, S. 225-227.

Dafür ist eine kooperative Zusammenarbeit über Zuständigkeitsgrenzen hinweg, d.h. ein bereichsübergreifendes Denken und Handeln, eine unerlässliche Voraussetzung.²⁵⁹ Zudem sind für die erfolgreiche Inanspruchnahme der kohäsionspolitischen ESF-Fördermöglichkeiten Netzwerkstrukturen sowie Projektmanagement notwendig, welche insbesondere in den Kommunalverwaltungen aufgrund der traditionellen hierarchischen Strukturen nur bedingt vorzufinden sind.²⁶⁰

Unter Berücksichtigung vom den jeweiligen Projekteinhalten, der Dauer, dem Umfang und der Projektart (z.B. Kooperationsprojekt) müssen passgenaue neue Strukturen (z.B. reine Projektorganisation, Stabs-Projektorganisation, Matrixorganisation, Koordinationsstruktur mit Projektleitungsausschuss und ggf. Projektsteuerungskreis auf Fachbereichsebene) für die Implementierung der konkreten ESF-Fördermittelprojekte innerhalb der Organisation geplant, gestaltet und gesteuert werden.²⁶¹

Auch zeitlich befristete ESF-Fördermittelprojekte liegen i.d.R. quer zu jeweiligen hierarchischen Organisationsstruktur und integrieren häufig Mitarbeiter aus verschiedenen Organisationseinheiten (z.B. neben den Fachabteilungen, Stadtkämmerei, Controlling, Presseabteilung), die je nach den Erfordernissen für die Mitarbeit an der Planung, Organisation und Umsetzung des jeweiligen Projektes ganz oder teilweise freigestellt werden.²⁶² Dadurch binden sie in nicht unerheblichen Umfang Ressourcen, die innerhalb der Primärorganisation kompensiert werden müssen. Dies erfordert, dass Kompetenzen, Macht- und Einflussverhältnisse für jedes Projekt zwischen den Beteiligten im Rahmen von Aushandlungs- und Entscheidungsprozessen gestaltet und angepasst werden müssen.²⁶³ Insofern kann ein erster Schritt dahingehend erfolgen, dass im Rahmen einer Organisationsanalyse die bestehenden Strukturen und Prozesse selbstkritisch auf den Prüfstand gestellt und innerhalb des Steuerungskreislaufs sukzessive neu ausgerichtet werden.²⁶⁴

²⁵⁹ Vgl. KGSt, Wege zur kommunalen Gesamtstrategie, 2015, S. 24; Sterl, Die Europäisierung der Kommunen, 2016, S. 191.

²⁶⁰ Vgl. Doppler/Lauterburg, Change Management, 2014, S. 156-157.

²⁶¹ Vgl. Hermann/Schwittek, Projekte und Prozesse managen, 2014, S. 15-20.

²⁶² Vgl. Werkstatt Parität gGmbH, EPM-Seminarunterlagen, B1 - Die Steuerung von ESF-Projekten, Stand 02.10.2017, S. 6-7, (im Folgenden zitiert als: EPM-B1 ESF-Projektsteuerung).

²⁶³ Vgl. Hermann/Schwittek, Projekte und Prozesse managen, 2014, S. 17.

²⁶⁴ Vgl. KGSt, Wege zu einer Gesamtstrategie, 2015, S. 24.

Dies setzt eine positive Grundhaltung und den Willen zum Veränderungsprozess, insbesondere seitens der Führungskräfte als zentrale Steuerungsakteure, voraus.²⁶⁵ Im Kontext der Nutzung von ESF-Fördermitteln kann es zur Steigerung der Effizienz und Effektivität der erforderlichen Aufgabenerfüllung notwendig sein, eine Stelle für einen zentralen Europakoordinator zu schaffen oder eine bereits vorhandene Stelle in deren Umfang zu erweitern, um eine gesamtorganisatorische Steuerung durch die Verwaltungsführung wirksam zu unterstützen.²⁶⁶ Hierbei ist u.a. die Verortung im organisatorischen Gesamtgefüge und dessen Einbettung in die organisatorischen Abläufe auf den Prüfstand zu stellen. Darüber hinaus kann auch die Etablierung eines fachabteilungsübergreifenden Arbeitskreises im Hinblick auf die gesamtorganisatorische Verankerung der ESF-Projektarbeit von Bedeutung sein.²⁶⁷

Da der obige lineare Steuerungskreislauf einen fortlaufenden Prozess darstellt, kann es im Rahmen der organisatorischen Steuerung für die Mittelstädte langfristig auch relevant werden ein Projektmanagement-Büro einzurichten, welches beispielsweise Querschnittsaufgaben im Bereich Finanzmanagement, Controlling und Berichtswesen für die ESF-Projektarbeit wahrnimmt.²⁶⁸ Hierdurch könnte eine weitere mögliche Effizienzsteigerung bei der Aufgabenbewältigung erreicht werden. So ist eine auf die eigenen institutionellen Rahmenbedingungen sukzessive organisatorische Gestaltung und Anpassung von strategischer Bedeutung, um auch im dritten Handlungsfeld das Personal wirksam einsetzen zu können.

3.3.3 Personal

Ein wesentlicher Faktor für den Steuerungserfolg in Hinblick auf eine strategische Ausrichtung auf Beantragung und Durchführung von ESF-Fördermittelprojekten sind die davon betroffenen Mitarbeiter. Die Verwaltungsbediensteten sind die

²⁶⁵ Vgl. Vahs, Organisation, 2015, S. 326-327.

²⁶⁶ Vgl. Schönefeld/Mair/Kese, Konzept für eine erfolgreiche EU-Öffentlichkeitsarbeit, 2010, BW 27-28; KGST, Das Kommunale Steuerungsmodell, 2013, S. 34.

²⁶⁷ Vgl. Kapitel 3.1.3 und 3.2.

²⁶⁸ Vgl. Kistner/Mages/Reinelt/Habermann, Optimierte Projektmanagement für den öffentlichen Dienst, 2016, S. 104-108.

wichtigste Ressource im Rahmen der kommunalen Aufgabenerfüllung der Mittelstädte.²⁶⁹ Sie fungieren auch gleichzeitig als zentrale Träger von Veränderungs- und Modernisierungsprozessen, die sich aus der Bewältigung der Anforderungen im Rahmen der ESF-Projektarbeit ergeben.²⁷⁰ Bei der Gestaltung eines strategischen Wandels sollten daher der inhaltliche Wandlungsbedarf, die einstellungs- und verhaltensbezogene Wandlungsbereitschaft sowie die personelle und organisatorische Wandlungsfähigkeit im Rahmen des fortlaufenden Steuerungskreislaufs berücksichtigt werden.²⁷¹

Um die mit der Aufgabenerfüllung verbundenen Anforderungen im Kontext der Beantragung und Durchführung von ESF-Fördermittelprojekten erfolgreich bewältigen zu können, müssen sich die involvierten und betroffenen Verwaltungsmitarbeiter verändern können und das auch wollen.²⁷² Das schließt die Führungskräfte mit ein. Sie müssen hierbei eine Vorbildfunktion wahrnehmen,²⁷³ um steuernd auf mögliche „Wollens- oder Könnensdefizite“ und damit verbundene Barrieren einwirken zu können.²⁷⁴ Dabei gilt es die Mitarbeiter zur Umsetzung der Programmatik innerhalb ihrer täglichen Arbeit zu gewinnen und zu unterstützen.²⁷⁵

Eine kontinuierliche Kommunikation im Rahmen des Veränderungsprozesses zur Einbindung aller Mitarbeiter ist daher eine essentielle Voraussetzung.²⁷⁶ Der aktiven Beteiligung der Mitarbeiter bedarf es jedoch nicht nur zur Bewältigung von möglichen Barrieren, sondern auch, um die Ziele zu transportieren und somit grundlegende Verhaltensweisen in Bezug auf die grundsätzliche EU-Projektarbeit hervorzurufen.²⁷⁷ Somit kann auch eine ggf. notwendige Kulturveränderung vollzogen

²⁶⁹ Hopp/Göbel, Management in der öffentlichen Verwaltung, 2013, S. 37.

²⁷⁰ Vgl. Kese/Zimmermann, Europäisierung lässt sich nicht aufhalten, 2011, S. 381.

²⁷¹ Vgl. Krüger, Excellence in Change, Wege zur strategischen Erneuerung, 2009, S. 27-36.

²⁷² Vgl. Hirsch/Weber/Huber/Gisch/Erfort, Strategische Steuerung in öffentlichen Institutionen, 2013, S. 125.

²⁷³ Vgl. Kapitel 3.2.

²⁷⁴ Vgl. Hirsch/Weber/Huber/Gisch/Erfort, Strategische Steuerung in öffentlichen Institutionen, 2013, S. 125-128.

²⁷⁵ Vgl. Hirsch/Weber/Huber/Gisch/Erfort, Strategische Steuerung in öffentlichen Institutionen, 2013, S. 125-128.

²⁷⁶ Vgl. Doppler/Lauterburg, Change Management, 2014, S. 192, 242.

²⁷⁷ Hopp/Göbel, Management in der öffentlichen Verwaltung, 2013, S. 183.

werden, um sich zukünftigen europäischen Themen zu öffnen oder ein „Wir-Gefühl“ durch die fachübergreifende Zusammenarbeit im Rahmen von ESF-Fördermittelprojekten nachhaltig zu stärken.²⁷⁸

Aufgrund der hohen Bedeutung des Verwaltungspersonals als Ressource in der Kommunalverwaltung sollte ein strategisches Personalmanagement auch ein grundlegender Bestandteil der Gesamtstrategie der Verwaltung in den Mittelstädten bilden.²⁷⁹ Primäres Ziel ist es hierbei die langfristige Entwicklung des Personals mit der angestrebten Entwicklung der Verwaltung systematisch zu verknüpfen.²⁸⁰

Das Personalmanagement umfasst nicht nur die Gesamtheit aller Ziele, Strategien und Instrumente, die das Leistungsvermögen, die Leistungsbereitschaft der Führungskräfte und Mitarbeiter prägen, sondern auch das ihres Verhaltens.²⁸¹ Es obliegt als Steuerungsaufgabe, nicht nur allein der personalverwaltenden Organisationseinheit, sondern allen Führungsebenen mit Personalverantwortung bis hin zur Verwaltungsspitze.²⁸² Hierbei gilt es im Rahmen der personellen Steuerung insbesondere durch die Verknüpfung von Personalpolitik, Personalplanung und Personalentwicklung die für jeweilige Aufgabenerfüllung im Kontext der Beantragung und Durchführung von ESF-Fördermittelprojekten benötigten Kompetenzen systematisch zu berücksichtigen.²⁸³

Ein erster Ansatz im Rahmen der strategischen Neuausrichtung könnte die Schaffung von Projektmanagement- und Netzwerkkompetenzen als Elemente für die notwendige Europafähigkeit in der Kohäsionspolitik sein.²⁸⁴ Da es sich bei der Beantragung und Durchführung von ESF-Fördermittelprojekten innerhalb der kommunalen Europaarbeit i.d.R. um einen neuartigen Aufgabenbereich handelt, sollte im ersten Schritt auch im Rahmen einer Organisationsanalyse das strategische Personalmanagement auf den Prüfstand gestellt werden. Von zentraler Bedeutung ist

²⁷⁸ Vgl. Sterl, *Europäisierung der Kommunen*, 2016, S. 190-191.

²⁷⁹ Schedler/Siegel, *Strategisches Management in Kommunen*, 2005, S. 223.

²⁸⁰ Schedler/Siegel, *Strategisches Management in Kommunen*, 2005, S. 223.

²⁸¹ Hopp/Göbel, *Management in der öffentlichen Verwaltung*, 2013, S. 232.

²⁸² Vgl. Berthel/Becker, *Personal-Management*, 2017, S. 14-17.

²⁸³ Vgl. Schedler/Siegel, *Strategisches Management in Kommunen*, 2005, S. 224-227.

²⁸⁴ Vgl. hierzu Knorr/Maier/Sannwald/Kese, *Netzwerkkompetenz als Element kommunaler Europafähigkeit am Beispiel der europäischen Kohäsionspolitik*, 2013, S. 353-361; Kese/Zimmermann, *Europafähigkeit in Kommunen*, 2013, S. 273-274.

hierbei zudem, dass wiederum die kommunalen Führungskräfte der Mittelstädte als zentrale Steuerungsakteure innerhalb der drei Handlungsfelder über die notwendigen Managementfähigkeiten und dem europabezogenen Wissen verfügen, um die Organisation bzw. Organisationseinheit und die Mitarbeiter effektiv führen und steuern zu können.²⁸⁵ So stellt beispielsweise ausreichendes Methodenwissen in Controlling und in Evaluierungstechniken bzw. -verfahren einen erfolgskritischen Faktor auch im Kontext für eine wirksame Programmatik dar.²⁸⁶ Der Einsatz dieses Methodenwissens bildet auch im Rahmen der Beantragung und Durchführung von ESF-Fördermittelprojekten eine wichtige Voraussetzung, um eine wirksame Zielerreichung der jeweiligen Projektziele zu gewährleisten.²⁸⁷

Ein weiterer Ansatz im Rahmen einer strategischen Neuausrichtung könnten daher auch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen für den Aufbau von Methodenwissen im Bereich Controlling und Evaluierung darstellen.²⁸⁸ Da die personelle Steuerung im Rahmen einer strategischen Ausrichtung auf die Beantragung und Durchführung von ESF-Fördermittelprojekten sowohl an den jeweiligen institutionellen Rahmenbedingungen, als auch an den konkreten spezifischen EU-Anforderungen ausgerichtet werden sollte, bedürfen die hierfür notwendigen Anpassungs- und Veränderungsprozesse einer fortlaufenden übergreifenden Betrachtung im Sinne der politischen Steuerung, die wiederum maßgeblich über die Programmatik erfolgt.

Nach der hier dargestellten Gesamtbetrachtung einer politischen Steuerung muss darüber hinaus berücksichtigt werden, dass sich ESF-Fördermittelprojekte als einmalige, neuartige und komplexe Vorhaben durch ihre Zielsetzung, die Art, den Umfang, ihre Projektinhalte, den zeitlichen, finanziellen, personellen und anderen Rah-

²⁸⁵ Vgl. Kese/Zimmermann, Politische Steuerung in der Verwaltungspraxis, 2016, S. 71-72, 95.

²⁸⁶ Vgl. Bauer/Sander/von Arx, Strategien wirksam umsetzen, 2010, S. 55-58; Hirsch/Weber/Huber/Gisch/Erfort, Strategische Steuerung in öffentlichen Institutionen, 2013, 108.

²⁸⁷ Vgl. hierzu exemplarisch Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A2 ESF-Antragstellung, 2017, S. 7, 12-15; Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A3 ESF-Projektumsetzung, 2017, S. 23-24, 30-31; Werkstatt Parität gGmbH, EPM-B1 ESF-Projektsteuerung, 2017, S. 9-18.

²⁸⁸ Vgl. Bauer/Sander/von Arx, Strategien wirksam umsetzen, 2010, S. 55-58; Hirsch/Weber/Huber/Gisch/Erfort, Strategische Steuerung in öffentlichen Institutionen, 2013, 108.

menbedingungen sowie ihre projektspezifische Organisation voneinander unterscheiden.²⁸⁹ Dies hat zur Folge, dass für jedes ESF-Projekt, die damit verbundenen spezifischen Anforderungen für die Antragstellung und Projektdurchführung als individueller Steuerungsprozess in die vorhandenen institutionellen Rahmenbedingungen der Mittelstädte implementiert werden müssen.

Unter Berücksichtigung dieser Aspekte, werden im Kapitel vier strategische Vorüberlegungen hinsichtlich eines möglichen idealtypischen Entwicklungsprozesses für die Konzeption eines geplanten ESF-Projekts im Rahmen einer Antragstellung skizziert.

4 Strategische Vorüberlegungen zur Antragstellung

Um die Notwendigkeit eines gesamtorganisatorischen Steuerungs- und Veränderungsprozesses und der damit verbundenen Entwicklung organisationseigenen Handlungsstrategien für die Beantragung eines ESF-Projekts zu verdeutlichen, werden im folgenden Kapitel mögliche strategische Vorüberlegungen aus Sicht der Verfasserin beschrieben. Die diesbezüglichen Ausführungen sollen als eine zusammenführende Betrachtung die Anforderungen, die im Rahmen einer Antragstellung gestellt werden, aufzeigen. Darüber hinaus soll die Notwendigkeit einer integrierten strategischen Betrachtungsweise bezüglich der Anforderungen an die anschließende Projektdurchführung herausgestellt werden.

Die Betrachtung erfolgt unter Einbeziehung verschiedener Hintergrundinformationen aus spezifischen Seminarunterlagen für ESF-Projektmanagement in Baden-Württemberg und diverser Literaturquellen. Aufgrund der Relevanz der Projektkonzeption für die Erfolgsaussichten eines ESF-Förderantrags liegt hierbei der Fokus auf dem konzeptionellen Projektentwicklungs- und Projektvorplanungsprozess.

²⁸⁹ Vgl. Kessler/Winkelhofer, Projektmanagement, Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten, 2014, S. 9.

4.1 Entwicklung und Prüfung einer Projektidee

Ein ESF-Fördermittelprojekt ermöglicht den Mittelstädten die Entwicklung von Lösungsansätzen für ein Problem, dass dazu beiträgt sowohl lokale als auch europäische Zielsetzungen zu erreichen. Ausgangspunkt ist hierbei meist eine lokale Projektidee, die sich aus dem Ziel entwickelt, eine bestimmte kommunale Herausforderung anzugehen oder ein bestimmtes kommunales Leistungsangebot bereitzustellen.²⁹⁰ Die Projektziele leiten sich insofern zunächst aus den jeweiligen Entwicklungszielen der Kommune ab.²⁹¹

Bedeutung einer gemeinsamen Initialisierung und Steuerung

Ausgehend von den jeweiligen Entwicklungszielen der Organisation gibt es Fachbereiche und Ämter in den Mittelstädten, die i.d.R. stärker fachpolitisch von den ESF-Zielsetzungen betroffen sind. Ein wesentlicher Faktor für den Erfolg von Projekten ist es daher, dass diese Organisationseinheiten (u.a. Bereich Soziales, Bildung, Schule, Jugend) eine grundsätzliche Bereitschaft zur ESF-Projektarbeit aufweisen, die entsprechenden Projekte gemeinsam initiieren und für eine Projektideenentwicklung möglichst frühzeitig neben der Unterstützung anderer zu involvierender Bereiche (u.a. Querschnittseinheiten wie Finanz-, Personal-, Organisationsverwaltung) auch die Unterstützung durch die Verwaltungsspitze und ggf. des Gemeinderats einholen.²⁹² Im Idealfall erfolgt dieser Prozess bereits im Rahmen einer strategischen Steuerung der Projektarbeit mittels eines Lenkungsausschusses²⁹³ innerhalb der Mittelstädte.²⁹⁴ Wichtige Voraussetzung dafür sind allerdings flexible Strukturen und eine gesamtorganisatorische Bereitschaft zur Verankerung einer Sekundärorganisation als Projektorganisation.²⁹⁵

²⁹⁰ Europabüro der Baden-württembergischen Kommunen, EU-Fördermöglichkeiten für Städte, Gemeinden und Landkreise in Baden-Württemberg für die Förderperiode 2014-2020, 2017, S. 142.

²⁹¹ EU-Service-Agentur Sachsen-Anhalt, Handbuch EU-Förderung für Kommunen, 2014, S. 6.

²⁹² Vgl. Blania, Beteiligung an europäischen Förderprogrammen, 2006, S. 294-295; EU-Service-Agentur Sachsen-Anhalt, Handbuch EU-Förderung für Kommunen, 2014, S. 6.

²⁹³ Vgl. Kapitel 3.3.2.

²⁹⁴ Schönefeld/Mair/Kese, Konzept für eine erfolgreiche EU-Öffentlichkeitsarbeit, 2010, BW 29.

²⁹⁵ Vgl. auch Hopp/Göbel, Management in der Verwaltung, 2013, S. 166-167.

Als zentrales Steuerungsgremium innerhalb der Organisation sollte sich der Lenkungsausschuss idealtypisch aus:

- der kompletten Leitungsebene (Bürgermeister, Fachbereichs- und Amtsleiter),
- dem städtischen Europakoordinator²⁹⁶,
- einer bestimmten Anzahl von Gemeinderäten und
- ggf. bei Bedarf zeitweise externen Experten als Mitgliedern (z.B. ESF-erfahrene potentielle lokale Projektpartner, externe Europakoordinatoren)

zusammensetzen.²⁹⁷ Unter dem Erfordernis einer gesamtorganisatorischen Steuerung²⁹⁸ werden im Lenkungsausschuss nicht nur die Projektideen ggf. entwickelt und über diese beraten (z.B. Beitrag des Projekts zur Gesamtstrategie), sondern auch entschieden, an welchen ESF-Projekten teilgenommen wird und welche Ressourcen – wie Personal und Finanzmittel – für die konkreten Projekte bereitgestellt werden.²⁹⁹

Die Sicherstellung der erforderlichen Kofinanzierung sowie darüber hinaus gehender notwendiger finanzieller Mittel ist bereits im Rahmen der Vorplanung eines ESF geförderten Projektes ein grundlegender Aspekt, der möglichst frühzeitig von den politischen Entscheidungsträgern in den Mittelstädten beschlossen werden sollte.³⁰⁰ In diesem Kontext ist darüber hinaus notwendig die Einhaltung des Grundsatz der Additionalität als allgemeinen Fördergrundsatz bei der Entwicklung einer Projektidee zu prüfen.³⁰¹

Ein weiterer Gesichtspunkt für die Notwendigkeit einer frühzeitigen strategischen Steuerung insbesondere durch die Verwaltungsspitze und den Gemeinderat – als zentrale „Macht“-Promotoren – ist, dass bereits die Antragstellung für ein ESF-Projekt i.d.R. hohe zeitliche und personelle Ressourcen bindet und immer auch das Risiko birgt, dass ein Förderantrag nicht bewilligt wird. Zudem bestehen häufig mehrere Projekte innerhalb der Organisation. Dies kann zu möglichen Konflikten

²⁹⁶ Vgl. Kapitel 3.1.3 und 3.2.

²⁹⁷ Schönefeld/Mair/Kese, Konzept für eine erfolgreiche EU-Öffentlichkeitsarbeit, 2010, BW 29.

²⁹⁸ Siehe Kapitel 3.3.

²⁹⁹ Schönefeld/Mair/Kese, Konzept für eine erfolgreiche EU-Öffentlichkeitsarbeit, 2010, BW 29.

³⁰⁰ Vgl. Kapitel 2.5.

³⁰¹ Vgl. Kapitel 2.5.

bei der Implementierung neuer Organisationsabläufe für eine geplante ESF-Projektarbeit führen.³⁰² Um dem proaktiv entgegenzuwirken, ist es empfehlenswert, gemeinsame Regelungen über Prioritäten zwischen den einzelnen Projekten, konkrete Ressourcenverteilungen und Zuständigkeiten (inkl. Schnittstellen) sowie über notwendige Personalfreistellungen zu beschließen.³⁰³

Vorprüfung der Qualifikation des Personals und Ableitung erforderlicher Maßnahmen

Da für die Antragstellung und die anschließende Durchführung von ESF-Fördermittelprojekten neben einer fachlich adäquaten Qualifikation, u.a. insbesondere Projektmanagementkompetenzen und Kenntnisse über die jeweiligen Rahmenbedingungen der ESF-Förderung (z.B. Inhalte des Operationelles Programms, ESF-Interventionslogik, Förderbedingungen und -kriterien, Fördergrundsätze)³⁰⁴ erforderlich sind, sollte bereits im Rahmen der Phase der Initialisierung und Definition einer konkreten ESF-Projektidee geprüft werden, ob insbesondere die jeweiligen Projektbeteiligten über die erforderlichen Qualifikationen verfügen und ggf. notwendige Personalentwicklungsmaßnahmen zu berücksichtigen sind.³⁰⁵ Hierbei könnten auch interne Schulungsangebote beispielsweise durch den städtischen Europakoordinator als geeignete Maßnahmen in die Überlegungen einbezogen werden.³⁰⁶ Voraussetzung dafür ist allerdings, die entsprechende strategische Ausrichtung seiner Aufgaben- und Kompetenzbereiche.

Ein weiterer Aspekt in Hinblick auf die Prüfung und Planung möglicher Maßnahmen zur Qualifikation des Personals könnte auch hier die aktive Einbindung externer Experten darstellen. Durch ihr ergänzendes Expertenwissen könnten erforderliches Hintergrundwissen für das betroffene Personal generiert werden. Hierbei könnte der strategische Einsatz eines Europakoordinator Synergien entfalten.

³⁰² Vgl. Schönefeld/Mair/Kese, Konzept für eine erfolgreiche EU-Öffentlichkeitsarbeit, 2010a, BW 33-34.

³⁰³ Vgl. Schönefeld/Mair/Kese, Konzept für eine erfolgreiche EU-Öffentlichkeitsarbeit, 2010a, BW 33-34.

³⁰⁴ Vgl. Kapitel 2.

³⁰⁵ Vgl. Schönefeld/Mair/Kese, Konzept für eine erfolgreiche EU-Öffentlichkeitsarbeit, 2010a, BW 34-35; Hopp/Göbel, Management in der öffentlichen Verwaltung, 2013, S. 168.

³⁰⁶ Vgl. Kapitel 3.1.3.

ten, der beispielsweise aufgrund seiner aktiven Netzwerkarbeit über die notwendigen Netzwerkkontakte beispielsweise zu anderen Europakoordinatoren oder ESF-erfahrenen lokalen Projektpartner verfügt.³⁰⁷

Gemeinsame Qualifizierung und Prüfung der Projektidee mittels verschiedener methodischer Instrumente

Bezugnehmend auf den obigen Vorüberlegungen sollte die jeweilige Projektidee idealerweise in kooperativer Zusammenarbeit mittels dem Einsatz entsprechender methodischer Instrumente wie beispielsweise einer SWOT-Analyse, Zielanalyse und Stakeholderanalyse gemeinsam entwickelt und qualifiziert werden.³⁰⁸

Da jedes Projekt den verschiedensten Einflüssen ausgesetzt ist, die die Erreichung des Projektziels gefährden können, kann es sinnvoll sein, eine Risikoanalyse durchzuführen und eine Risikoliste zu erstellen.³⁰⁹ Im Kontext eines ESF-Projekts könnten sich hierbei für die Mittelstädte u.a. aus den umfangreichen EU-Vorgaben entsprechende hemmende Faktoren ergeben. Weitere relevante Risikofaktoren könnten sich beispielweise aus:

- Ressourcenengpässen hinsichtlich der Verfügbarkeit von Personal,
- fehlenden Unterstützung relevanter Promotoren,
- Widerstand von den betroffenen Projektbeteiligten,
- zu wenig Personal,
- möglicherweise zu wenig Know-How (Methodik, Inhalt),
- fehlendes oder unzureichenden Controlling,
- dem Fehlen konkreter Messgrößen für die Zielerreichung oder
- plötzliche Änderungen der Rahmenbedingungen ergeben.³¹⁰

Hierbei bedarf es, diese gemeinsam weiter zu konkretisieren, zu analysieren, zu bewerten und mögliche Gegensteuerungsmaßnahmen zu bestimmen.³¹¹

³⁰⁷ Vgl. Kapitel 3.1.3.

³⁰⁸ EU-Service-Agentur Sachsen-Anhalt, Handbuch EU-Förderung für Kommunen, 2014, S. 14.

³⁰⁹ Vgl. Schott/Kese, Projektmanagement für Praktiker-Novizen, 2009, S. 150-151.

³¹⁰ Vgl. Bundesministerium des Innern, Praxisleitfaden – Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, 2012, S. 35.

³¹¹ Vgl. Schott/Kese, Projektmanagement für Praktiker-Novizen, 2009, S. 151.

Ein weiterer relevanter Gesichtspunkt hinsichtlich der Prüfung einer konkreten Projektidee sollte ferner sein, nach Einschätzung des jeweiligen ersten Zeit- und Aufwandsschätzung beispielsweise mittels der Methode der Nutzwertanalyse die Durchführung einer Kosten-Nutzen-Betrachtung hinreichend zu berücksichtigen.³¹² Da die damit verbundene Durchführung und Fortschreibung je nach Komplexität des Projekts sehr zeitintensiv sein kann, sollte auch dies bereits im Rahmen strategischer Vorüberlegungen berücksichtigt werden.

Der Einsatz der hier benannten Methoden stellt eine mögliche Auswahl methodischer Instrumente daher, die in der Projektmanagementpraxis häufig Anwendung finden.³¹³ Aufgrund der Komplexität eines Projekts und dem damit verbundenen Bedarf an Problemlösungskompetenzen ist der Einsatz methodischer Instrumente bereits im Kontext der Vorplanungsphase einer ESF-Projektplanung ein wichtiger Erfolgsfaktor, um eine hinreichende Bewertung vorzunehmen zu können, ob das geplante Projekt realistisch durchführbar ist und ob es auch sinnvoll ist, einen entsprechenden ESF-Antrag zu stellen. Je nach Komplexität des jeweiligen Projekts sind allerdings auch hierfür im Rahmen strategischer Vorüberlegungen ausreichend der Bedarf an zeitlichen und personellen Kapazitäten zu berücksichtigen.

Berücksichtigung einer Prüfung der Projektidee auf ihre ESF-Förderfähigkeit

Eine ausschließlich lokale Projektidee im Rahmen einer Antragstellung auf europäische Fördermitteln ist nicht förderfähig. Für die Entwicklung eines geplanten ESF-Projektes ist es für die kommunalen Führungskräfte in den Mittelstädten daher notwendig, die lokale Projektidee auf der europäischen Ebene förderfähig zu machen, und eine gemeinsame Deckungssumme zu ermitteln.³¹⁴ Um diesen Spagat zwischen der lokalen und europäischen Ebene hinsichtlich zu meistern, muss die Idee vom europäischen Blickwinkel aus betrachtet und geprüft werden.³¹⁵

³¹² Vgl. Schott/Kese, Projektmanagement für Praktiker-Novizen, 2009, S. 144, 149.

³¹³ Vgl. hierzu exemplarisch Bundesministerium des Innern, Praxisleitfaden – Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, 2012, S. 16-36; Schott/Kese, Projektmanagement für Praktiker-Novizen, 2009, S. 144-152.

³¹⁴ Vgl. Blania, Beteiligung an europäischen Förderprogrammen, 2006, S. 295.

³¹⁵ Vgl. Blania, Beteiligung an europäischen Förderprogrammen, 2006, S. 295.

Ein erster Ansatzpunkt sollte daher sein, die Projektidee zunächst systematisch hinsichtlich der Erfolgsaussichten für eine ESF-Förderung zu analysieren. Folgende Fragestellungen können hier zur Orientierung dienen:³¹⁶

- Deckt sich die Projektidee mit den Förderschwerpunkten und den Zielsetzungen, den Zielgruppen und geplanten Förderaktivitäten des Operationellen Programms?
- Bei der regionalen Förderung: Deckt sich die Projektidee auch mit den jeweiligen Bedarfs- und Problemlagen der regionalen ESF-Arbeitsmarktstrategie³¹⁷?
- Deckt sich die Projektidee mit den Förderschwerpunkten und den Zielsetzungen des jeweiligen aktuellen regionalen oder zentralen Förderaufrufs, in deren Rahmen ein Antrag gestellt werden kann?
- Weist die Projektidee einen innovativen Charakter auf? (Existiert bereits ein ähnliches, gefördertes Projekt? Liegt das Verfahren, um das anvisierte Ziel zu erreichen außerhalb bekannter Routinen? Inwiefern manifestiert sich die Innovation im Konzept, in der Methode, in der Zielsetzung, in der Zielgruppe oder in der Beteiligung unterschiedlicher Projektakteure?)³¹⁸
- Ist die Projektidee erfolgsversprechend? (Können die im Operationellen Programm bzw. im Förderaufruf beschriebenen Ziele und Wirkungen erreicht werden?).

Ausgehend von einer ersten internen Prüfung kann es aus kommunaler Sicht notwendig sein, das eigene Vorhaben so zu erweitern oder zu verändern, dass für beide Ebenen (lokal und europäisch) ein Nutzen entsteht.³¹⁹ Da in das Projekt und seine Entwicklung i.d.R. mehrere Organisationseinheiten und Beteiligte innerhalb einer Kommune eingebunden sind, sollte sowohl die Prüfung als auch die ggf. notwendige Anpassung von den involvierten Organisationseinheiten und weiteren

³¹⁶ Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A2 ESF-Antragstellung, 2017, S. 3.

³¹⁷ Jeder regionale ESF-Arbeitskreis auf Stadt- und Landkreisebene erstellt eine Strategie, ausgerichtet am Operationellen Programm und an der jeweiligen regionalen Bedarfslage. Die Strategie legt die Schwerpunkte der ESF-Interventionen im Rahmen der zwei regionalisierten Ziele B 1.1 und C 1.1 des OP fest. Sie bildet die Grundlage für die jeweiligen regionalen Förderaufrufe.

³¹⁸ Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A2 ESF-Antragstellung, 2017, S. 16-17.

³¹⁹ Vgl. Blania, Beteiligung an europäischen Förderprogrammen, 2006, S. 296.

Beteiligten (z.B. mögliche Projektpartner, externe Experten) gemeinsam durchführt, abgestimmt und von den jeweiligen politischen Entscheidungsträgern in den Mittelstädten beschlossen werden.³²⁰

Da eine Beurteilung über die ESF-Fördertauglichkeit einer Projektidee neben ausreichender Kenntnisse (u.a. der Ziele, der Logik und der Grundsätze der EU-Förderpolitik, den programmspezifischen ESF-Förderzielen, Indikatoren, Querschnittszielen und -themen, den geförderten Maßnahmen, den Zielgruppen, den geltenden Projektauswahl- und Bewertungskriterien, etc.) auch einer zeitintensiv, administrativ aufwendigen Informationsbeschaffung, -auswertung und -bewertung aller relevanter Dokumente bedarf,³²¹ sollte hierbei im Idealfall bereits auf ein gemeinsames Informationsmanagement mittels eines Dokumenten-Managementsystems (DMS) zugegriffen werden.³²²

Im Rahmen seines strategischen Einsatzes könnte der städtische Europakoordinator, als zentrale Koordinationseinheit, (pro-)aktiv relevante Informationen und zentrale Dokumente (z.B. Operationelles Programm, Arbeitsmarktstrategie, Leitfäden, allgemeine Projektauswahlkriterien) beschaffen, bewerten und in das jeweilige Dokumenten-Managementsystem implementieren.³²³ Dies sollte jedoch aus Sicht der Verfasserin zielgerichtet auf Basis einer gemeinsam erarbeiteten Entwicklungsstrategie für die Nutzung von ESF-Fördermitteln erfolgen und setzt eine langfristige strategische Planung im Vorfeld einer Antragstellung voraus. Da insbesondere der Aufwandsfaktor hinsichtlich zeitlicher und administrativer Kapazitäten in der Praxis der Kommunen häufig ein wesentliches Problemfeld bei der Akquise von europäischen Fördermitteln darstellt,³²⁴ könnte durch ein IT-unterstütztes Informationssystem eine langfristige Effizienzsteigerung im Rahmen der ESF-Antragstellung erreicht werden. Ferner könnte damit das „Aufwandsempfinden“ des Personals gesenkt und die frühzeitige „Wissensgenerierung“ in den Verwaltungen der Mittelstädte gesteigert werden.

³²⁰ Vgl. Schönefeld/Mair/Kese, Konzept für eine erfolgreiche EU-Öffentlichkeitsarbeit, 2010, BW 29.

³²¹ Vgl. Kapitel 3.1.2.

³²² Vgl. Kapitel 3.2.

³²³ Vgl. Kapitel 3.1.3.

³²⁴ Vgl. Kapitel 3.1.2.

Im engen Zusammenhang mit den obigen Fragestellungen besteht aus Sicht der Europäischen Kommission vor allem das Interesse an den konkreten Problemlösungsansätzen der jeweiligen Projektkonzeption und deren Beitrag zur Erreichung der europäischen Zielsetzungen.³²⁵ Hierbei bildet die fachliche Qualität der Projektkonzeption eine zentrale Voraussetzung für die Bewertung, ob die Projektidee aus europäischer Sicht erfolgsversprechend³²⁶ und damit ESF-förderungswürdig ist.³²⁷ Um die eigne Projektidee verwaltungsintern prüfen und bewerten zu können, sollten sich die kommunalen Entscheidungsträger daher proaktiv mit den Anforderungen an eine Projektkonzeption für ein ESF-Projekt auseinandersetzen. Unter Berücksichtigung des Aspekts, dass sich die spezifischen Anforderungen insbesondere aus dem jeweiligen Förderaufruf und den damit verbundenen Rahmenbedingungen des konkreten Antragsverfahrens ableiten, kann und soll im Folgenden der grobe Rahmen für mögliche strategische Vorüberlegungen zur Erstellung einer Projektkonzeption für einen ESF-Antrag skizziert werden.

4.2 Inhaltliche Anforderungen einer Antragstellung

Auch unter Berücksichtigung der Konkretisierungen der spezifischen Rahmenbedingungen in den jeweiligen Förderaufrufen bzw. Programmen bildet das Operationelle Programm das grundlegende strategische Planungsdokument für die Antragstellung eines ESF-Projekts. Es benennt die konkreten, qualifizierten strategischen Ziele, die im Rahmen der europäischen Kohäsionspolitik mit der ESF-Mittelförderung in Baden-Württemberg für die Förderperiode 2014-2020 erreicht werden sollen.³²⁸ Mittelstädte tragen mit einem ESF geförderten Projekt zur Verwirklichung kohäsionspolitischer Zielsetzungen auf Programmebene bei. Eine wichtige Anforderung im Rahmen des ESF-Antrages ist es insofern, dass sie plausibel darlegen, dass ihr geplantes Projekt erfolgsversprechend ist und die gesetzten Ziele erreicht.³²⁹

³²⁵ Vgl. Kapitel 2.2.

³²⁶ Vgl. Werkstatt Parität gGmbH EPM-A2 ESF-Antragstellung, 2017, S. 7, 11.

³²⁷ Vgl. Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg, Auswahlkriterien für ESF-Projekte BW, 2014, S. 4-5.

³²⁸ Vgl. Kapitel 2.2 und 2.3.

³²⁹ Vgl. Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A2 ESF-Antragstellung, 2017, S. 7.

Im Antrag sind daher:³³⁰

- realistische Ziele (inkl. Querschnittsziele) und Zielwerte für das ESF-Fördermittelprojekt zu formulieren,
- die Methode, die Instrumente und das Vorgehen zu beschreiben, um diese Ziele zuverlässig zu erreichen,
- zu beschreiben, wie die Zielerreichung (einschließlich der Indikatoren) im Verlauf und am Ende des Projektes überprüft wird,
- zu erläutern, wie bei Abweichungen interveniert wird,
- darzustellen, was den ESF-Träger qualifiziert und welche Erfahrung dieser mit dem jeweiligen spezifischen Thema bzw. der Zielgruppe (ggf. Erfahrungen/Ergebnisse aus vorausgegangenen Projekten) einbringt.

Die Beschreibung dieser Punkte skizziert den Grundrahmen für die Konzeption eines ESF-Projekts innerhalb eines Förderantrages. Dieser besteht im Wesentlichen aus dem jeweiligen Antragsformular, der detaillierten Projektbeschreibung und dem genauen Kosten- und Finanzierungsplan. Hinzu kommen verschiedene pflichtige Anlagen, wie insbesondere die Kofinanzierungsbestätigungen, die Personalkostenübersicht und etwaige Berechnungsgrundlagen für das geplante ESF-Projekt.³³¹

Projektbeschreibung als Grundkonzeption des ESF-Projekts

Aufbauend auf den obigen Rahmen stellt die Langfassung der Projektbeschreibung den zentralen Bestandteil des Antrags dar.³³² Sie kann als konzeptionelles Grundgerüst der Projektplanung verstanden werden und umfasst im Wesentlichen eine detaillierte Beschreibung:³³³

- der konkreten Ausgangs- und Problemlage mit Blick auf den beschäftigungspolitischen Hintergrund (in Bezug zum Operationellen Programm oder der jeweiligen regionalen Arbeitsmarktstrategie) und des daraus abgeleiteten Handlungsbedarfs in Bezug auf die Zielgruppe,
- der verfolgten Ziele (inkl. Querschnittsziele),

³³⁰ Siehe Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A2 ESF-Antragstellung, 2017, S. 7-8.

³³¹ Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A2 ESF-Antragstellung, 2017, S. 7, 9.

³³² Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A2 ESF-Antragstellung, 2017, S. 11.

³³³ Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A2 ESF-Antragstellung, 2017, S. 11-14.

- der zu erreichenden Ergebnisse (inkl. der auf Programmebene festgelegten Indikatoren und eigener projektspezifischer Ergebnisindikatoren),
- der jeweiligen Zielgruppen,
- der zentralen Inhalte und Methoden des Projekts (u.a. Sicherstellung des Zugangs und Teilhabe der Zielgruppen am Projekt, Vorgehen zur Zielerreichung, Einbindung von Kooperationspartnern und zielgruppenrelevanten Akteuren),
- der geplanten Projektstruktur und der zeitlichen Abläufe der Projektumsetzung (u.a. Ablaufphasen, Zeitplan, Meilensteine, Arbeitsteilung auch in Hinblick auf Netzwerk- und Kooperationspartner, Genderkompetenz des Projektpersonals, Art und Umfang der Öffentlichkeitsarbeit / Publizitätsmaßnahmen³³⁴ - siehe hier zu den wesentlichen Publizitätsvorgaben auch Anlage 11),
- der geplanten Projektsteuerung und des Projektcontrollings (inkl. Interventionen bei Abweichungen) und der Ergebnissicherung (Evaluation).

Wie in Kapitel 2.3 beschrieben, ist die ESF-Interventionslogik im Rahmen einer Doppelstrategie unmittelbar mit den Querschnittszielen Gleichstellung von Frauen und Männern und Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung verknüpft. Daher ist in jedem ESF-Förderantrag darauf zu achten, dass diese Querschnittsziele als integrativer Bestandteil der Projektbeschreibung systematisch einbezogen und ausführlich beschrieben werden.³³⁵ Darüber hinaus ist eine angemessene Berücksichtigung der Querschnittsziele ökologische Nachhaltigkeit und transnationale Kooperation und ggf. zur sozialen Innovation darzulegen.³³⁶

Aufgrund der unterschiedlichen Zielsetzungen des ESF ist hierbei zu berücksichtigen, dass es bei den Vorgaben für Projektbeschreibungen im Förderantrag an einzelnen Stellen Unterschiede im Förderbereich Arbeit und Soziales und im Förderbereich Wirtschaft gibt.³³⁷ In der beigegefügtten Anlage 12 sind die konkreten Vorgaben zu den Projektbeschreibungen der beiden Förderbereiche gegenübergestellt.

³³⁴ Im Rahmen der ESF-Förderung besteht für die Projektträger umfangreiche Publizitätspflichten. Diese ergeben sich insbesondere aus den Aufgaben der ESF-Begünstigten gemäß Anhang XII, Ziff. 2.2 der ESF VO (EU) Nr. 1303/2013 und werden im Rahmen der Nebenbestimmungen für Zuwendungen zur Projektförderung (N-Best-P-ESF-BW) konkretisiert. Vgl. hierzu auch Kapitel 2.4.

³³⁵ Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A2 ESF-Antragstellung, 2017, S. 11.

³³⁶ Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A2 ESF-Antragstellung, 2017, S. 8, 13.

³³⁷ Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A2 ESF-Antragstellung, 2017, S. 11.

Im Rahmen der hier zu Grunde gelegten strategischen Vorüberlegungen zur Antragstellung können aus Sicht der Verfasserin, die zuvor benannten Eckpunkte als ein konzeptioneller Rahmen für einen konkreten Projektentwurf dienen. Die Vorgaben zum Aufbau einer Projektbeschreibung könnten auch eine Grundlage für die verwaltungsinterne Bewertung hinsichtlich der oben benannten Fragestellungen zu den Erfolgsaussichten der Projektidee für eine ESF-Förderung im Rahmen der Vorplanungsphase bilden.³³⁸

Relevanz im Rahmen der Antragstellung und Durchführung

Die in der Projektbeschreibung beschriebenen Inhalte zur Zielbeschreibung, den Projekthaltungen, der Umsetzungsplanung, etc. bilden eine wichtige Grundlage für die Evaluation der Projektanträge durch die zuständigen Gutachter im Rahmen des Rankingverfahrens und damit für die Auswahl eines förderungswürdigen Projekts.³³⁹ Neben der fachlichen Qualität ihrer Projektkonzeption hinsichtlich der Erreichbarkeit der im Operationellen Programm festgelegten Ziele³⁴⁰ bildet die Darlegung der Qualifikation und Leistungsfähigkeit (Zuverlässigkeit) ein weiteres wichtiges allgemeines Auswahlkriterium.³⁴¹ Daher müssen auch Mittelstädte als potentielle ESF-Projektträger bereits im Rahmen der Antragstellung überzeugend darlegen, wie sie sowohl durch eine fachlich-methodische als auch eine strukturierte und dokumentierte Projektdurchführung (u.a. mithilfe von Projektmanagementtechniken) eine erfolgsversprechende Umsetzung des geplanten Projektes gewährleisten.³⁴² Hierbei stellt die Projektbeschreibung neben dem Finanz- und Kostenplan eine zentrale Planungsgrundlage für die spätere gesamte Durchführung des ESF-Projekts und auch das damit verbundene Projektcontrolling dar.³⁴³

³³⁸ Vgl. Kapitel 4.1.

³³⁹ Siehe hierzu exemplarisch Ministerium für Soziales und Integration, Arbeitshilfe für die regionale ESF-Förderung, Der Europäischer Sozialfonds in Baden-Württemberg in der Förderperiode 2014-2020, 2017, S. 35-36.

³⁴⁰ Bei der regionalen Förderung kommt als zusätzlich Kriterium auch die fachliche Qualität der Konzepte hinsichtlich der Erreichbarkeit der in der Strategie des jeweils zuständigen ESF-Arbeitskreises festgelegten Ziele hinzu.

³⁴¹ Vgl. Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg, Auswahlkriterien für ESF-Projekte BW, 2014, S. 4-5.

³⁴² Vgl. Schott/Kese, Projektmanagement für Praktiker-Notizen, 2009, S. 144.

³⁴³ Vgl. Werkstatt Parität gGmbH, EPM-B1 ESF-Projektsteuerung; 2017, S. 9-18; Kessler/Winkelhofer, Projektmanagement, 2004, S. 268-269.

Sie bildet zudem eine zentrale Bezugsquelle für die spätere externe „qualitative“ Beurteilung der pflichtigen Sachberichte³⁴⁴ (Projektabschlussberichte) sowie die ggf. interne Beurteilung der jeweiligen Statusberichte in Hinblick darauf,

- ob und inwiefern das Projekt planmäßig verlaufen ist,
- die geplanten Inhalte, Methoden und Maßnahmen umgesetzt wurden und
- die jeweiligen Projektziele bzw. Ergebnisse erreicht wurden.³⁴⁵

Aus den Inhalten der Projektkonzeption leiten sich ferner die jeweils zu kalkulierenden Projektkosten (Personal- und Sachmittel sowie Ausgaben für Teilnehmende, etc.) als finanzieller Projektumfang sowie der Bedarf für die erforderlichen Finanzierungsmittel (inklusive des ESF-Förderbedarfs) im Kosten- und Finanzierungsplan ab.³⁴⁶ Die Projektkonzeption bildet insofern auch eine zentrale Richtschnur für die Mittelplanung und die spätere bewilligte Mittelverwendung im Rahmen der Projektdurchführung.³⁴⁷

4.3 Einrichtung einer Projektorganisation für das geplante ESF-Projekt

ESF-Projekte unterliegen als neuartige, komplexe, interdisziplinäre, zeitlich, personell und finanziell determinierte Vorhaben einem permanenten Entscheidungsprozess im Ziel-Mittel³⁴⁸-Konflikt.³⁴⁹ Um diesen Prozess zu steuern, bedarf es den Einsatz von Projektmanagement, welches die Erfüllung aller Planungs-, Steuerung- und Koordinierungs- und Überwachungsaufgaben zur sach-, termin- und kostengerechten Projektrealisierung sowie die hierfür benötigten Konzepte und Methoden umfasst.³⁵⁰ Überträgt man die dargestellten Vorgaben der Projektkonzeption auf die Anforderungen, die an Mittelstädte an die erfolgreiche Akquise von ESF-Fördermitteln gestellt werden, so zeigt sich das Erfordernis zum Einsatz von Projektmanagement bereits im Rahmen der Planung einer konkreten

³⁴⁴ Darin werden vorrangig die Projekte und ihre Ergebnisse sowie die Erkenntnisse des Gesamtprojekts dargestellt. Darüber hinaus sind eingetretene Veränderungen bzw. Abweichungen gegenüber dem Antrag begründend darzulegen.

³⁴⁵ Vgl. Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A3 ESF-Projektumsetzung, 2017, S. 29-31.

³⁴⁶ Vgl. Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A2 ESF-Antragstellung, 2017, S. 19-23.

³⁴⁷ Vgl. Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A3 ESF-Projektumsetzung 2017, S. 8-24.

³⁴⁸ Der Begriff Mittel umfasst hierbei die Menge und Qualität der verfügbaren Ressourcen, wie Geld-, Sachmittel, Personalkapazitäten, Qualifikationen.

³⁴⁹ Kessler/Winkelhofer, Projektmanagement, 2004, S. 55.

³⁵⁰ Vgl. Zimmermann/Stark/Rieck, Projektplanung, 2006, S. 3.

ESF-Antragstellung. So sind bei der Erstellung der Konzeption beispielsweise nicht nur die methodischen und fachlichen Projekthinhalte zur Zielerreichung und Ergebnissicherung, sondern auch die gesamtorganisatorische Projektumsetzung (inkl. Projektcontrolling und Evaluation) vom Zeitpunkt der Bewilligung bis zum Projektabschluss systematisch zu entwickeln und zu planen.

Vor diesem Hintergrund und den Vorüberlegungen in Kapitel 4.2 kann es daher strategisch notwendig sein, bereits für die Projektplanung im Rahmen der Antragstellung eine Management-Struktur für das geplante ESF-Projekt neben dem Lenkungsausschuss und den bereits beteiligten Mitarbeitern aus den jeweiligen Verwaltungsbereichen zu implementieren.³⁵¹ Die Art und der Umfang der Management-Struktur hängt dabei i.d.R. von der Art (z.B. Kooperationsprojekt) und der Größe des geplanten ESF-Projektes ab. Als Basisvariante sollten ein Projektteamleiter und entsprechende Projektteammitglieder (z.B. Fachexperte für Finanzmanagement) für ein Projektkernteam von zentraler Stelle ausgewählt und nach Zustimmung des Gemeinderates durch den Bürgermeister offiziell beauftragt werden.³⁵² Der Projektteamleiter trägt im Regelfall für die gesamte sachgerechte Planung, Organisation und das Ergebnis des konkreten ESF-Projekts die Verantwortung.³⁵³ Allerdings erfordert diese Maßnahme neben der Verfügbarkeit entsprechender personeller und finanzieller Kapazitäten in den Mittelstädten, auch strategischer Vorüberlegungen über die konkrete Personalbesetzung nach Bewilligung eines ESF-Projektes.

Für eine frühzeitige Einrichtung einer Management-Struktur spricht, dass in der Praxis häufig das interne Projektteam, welches nach der Bewilligung des ESF-Antrages für die Durchführung des Projekts verantwortlich ist, bereits im Rahmen der Antragstellung intensiv involviert ist.³⁵⁴ Im Idealfall organisiert der jeweilige beauftragte Projektteamleiter mit seinem Team dann in enger kooperativer Zusammenarbeit mit den im Lenkungsausschuss gemeinsam festgelegten

³⁵¹ Vgl. Hopp/Göbel, Management in der öffentlichen Verwaltung, 2013.

³⁵² Vgl. EU-Service-Agentur Sachsen-Anhalt, Handbuch EU-Förderung für Kommunen, 2014, S. 16.

³⁵³ Schönefeld/Mair/Kese, Konzept für eine erfolgreiche EU-Öffentlichkeitsarbeit, 2010, BW 29.

³⁵⁴ Dies beruht auf den eigenen Berufserfahrungen der Verfasserin im Bereich Projektverwaltung der Hochschule Furtwangen.

Beteiligten (z.B. Mitarbeiter aus den verschiedenen Ämtern, externe Experten, mögliche externe Projekt bzw. Kooperationspartner) den gesamten Planung- und Erstellungsprozess für den ESF-Antrag. Hierbei koordiniert das Projektkernteam zum einen die Erstellung der Projektkonzeption und den dazugehörigen Kosten- und Finanzierungsplan und zum anderen die Zusammenstellung der weiteren pflichtigen Antragsbestandteile. Darüber hinaus stellt das Team eine form- und fristgerechte Einreichung des ESF-Förderantrags sicher.³⁵⁵

Aufgrund seiner Bedeutung als zentraler Steuerungsakteur sollte der Projektteamleiter beispielsweise neben der notwendigen fachlichen Kompetenz und Führungskompetenz, insbesondere auch über entsprechende Projektmanagementkompetenzen, Fähigkeiten im Prozessmanagement, Kenntnisse in Controlling und Evaluierungsverfahren bzw. -techniken, Kenntnisse in der Antragstellung und der Durchführung von ESF-Projekten verfügen. Aufgrund des hohen Kommunikations- und Koordinationsaufwandes sind zudem ein hohes Maß an sozialer Kompetenz, Netzwerkkompetenz, Motivation und Eigeninitiative notwendig.³⁵⁶

Da es sich bei der EU-Fördermittelakquise i.d.R. um einen neuartigen Aufgabenbereich handelt, der es erforderlich macht, die umfangreichen EU-Vorgaben in die vorhandenen Verwaltungsstrukturen und -abläufe zu implementieren, benötigt der Projektteamleiter zudem eine positive Grundhaltung zur EU-Projektarbeit, mit der er als Multiplikator sowohl innerhalb des Teams als auch innerhalb der Verwaltung wirkt.³⁵⁷

Die Besetzung der Stelle könnte auch im Rahmen einer Personalentwicklungsmaßnahme genutzt werden, da der Mitarbeiter dort hinsichtlich seiner Führungsqualifikationen auf Zeit getestet werden kann.³⁵⁸ Im Rahmen der Vorplanung der Besetzung dieser Stelle kann es allerdings erforderlich sein, frühzeitig ggf. notwendige

³⁵⁵ Vgl. Bundesministerium des Innern, Praxisleitfaden – Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, 2012, S. 22-23.

³⁵⁶ Vgl. Schönefeld/Mair/Kese, Konzept für eine erfolgreiche EU-Öffentlichkeitsarbeit, 2010, BW 29-30; Rattay, Führung in Projektorganisationen, 2013, S. 96-100; Kapitel 3.2 und 3.3.3.

³⁵⁷ Vgl. Kapitel 3.2.

³⁵⁸ Schönefeld/Mair/Kese, Konzept für eine erfolgreiche EU-Öffentlichkeitsarbeit, 2010, BW 29.

Qualifizierungsmaßnahmen für den Mitarbeiter im Rahmen des gesamtorganisatorischen Personalmanagements zu berücksichtigen.³⁵⁹ Da sich die Anforderungen an die Qualifikation des Projektpersonals wiederum an den Inhalten sowie der Komplexität des spezifischen Projekts und dessen spezifischen Rahmenbedingungen ausrichten,³⁶⁰ bedarf auch die Personalplanung einem auf die Anforderungen der ESF-Antragstellung und Durchführung ausgerichteten strategischen Personalmanagements.³⁶¹ So sind beispielweise aufgrund der besonderen Anforderungen und formalen Mindestvoraussetzungen im ein geplanten ESF-Kooperationsprojekt umfangreiche Erfahrungen in der Antragsstellung und Durchführung von ESF-Projekten oder vergleichbaren Projekten unerlässlich.³⁶²

Durch die zielorientierte Einrichtung einer Management-Struktur für das geplante ESF-Projekts im Rahmen der konzeptionellen Phase könnte eine Effizienzsteigerung für den gesamten Antragserstellungsprozess und die spätere Durchführung nach der Bewilligung in den Mittelstädten erreicht werden.³⁶³ Eine frühzeitige Prüfung und Entscheidung durch den Lenkungsausschusses als zentrales Steuerungsgremien über die Bereitstellung der dafür notwendigen personellen als auch finanziellen Kapazitäten ist jedoch auch hier eine wichtige Grundvoraussetzung.³⁶⁴

Aufgrund der zuvor ausgeführten strategischen Vorüberlegungen wird deutlich, dass ein projektspezifischer Bedarf an adäquaten organisatorischen Strukturen und -abläufen, personellen Kompetenzen und Ressourcen sowie den notwendigen finanziellen Kapazitäten besteht. Dies hat zur Folge, dass eine Antragstellung und die damit verbundene Planung der Durchführung von ESF-Fördermittelprojekten als ein strategisch-fortlaufender Organisations- und Personalentwicklungsprozess verstanden werden sollte. Dies liegt dem übergeordneten Ziel zugrunde, eine

³⁵⁹ Vgl. Kapitel 3.3.3.

³⁶⁰ Vgl. Rattay, Führung in Projektorganisationen, 2013, S. 96-100.

³⁶¹ Vgl. Kapitel 3.3.3.

³⁶² Zu den formalen Anforderungen siehe hierzu Werkstatt Parität gGmbH, EPM-ESF-Arbeitshilfe, Kooperationsprojekte, 2017, S. 1-5.

³⁶³ Vgl. Schönefeld/Mair/Kese, Konzept für eine erfolgreiche EU-Öffentlichkeitsarbeit, 2010a, BW 33-34.

³⁶⁴ Vgl. Schönefeld/Mair/Kese, Konzept für eine erfolgreiche EU-Öffentlichkeitsarbeit, 2010a, BW 33.

möglichst effiziente und effektive Aufgabenerfüllung zu gewährleisten und gleichzeitig einer europakonformen Umsetzung gerecht zu werden. Insofern bedarf jede Planung und Umsetzung eines ESF-Projektes einem individuellen Steuerungs- und Veränderungsprozesses im Dreiklang der Handlungsfelder Programmatik, Organisation und Personal.

5 Gesamtergebnis

Die ESF-Fördermittelprojekte sollen dazu beitragen die festgelegten Förderziele des Operationellen Programms in Baden-Württemberg zu erreichen und somit einen wirksamen Beitrag zur Erreichung übergeordneter strategischer Ziele der EU leisten. Da sich die verschiedenen Förderziele, Querschnittziele- und Querschnittsthemen an den aktuellen europäischen Themen ausrichten, bietet die aktive Beantragung und Durchführung von ESF-Projekten den Kommunen die Möglichkeit, die eigenen strategischen Zielsetzungen an die politischen Ziele der EU anzupassen. Allerdings zeigen die Untersuchungsergebnisse in Kapitel 3, dass im bisherigen Programmzeitraum überwiegend die Großstädte von den ESF-Strukturfondsmitteln erfolgreich profitieren konnten. Dem hingegen konnten die Mittelstädte deutlich weniger an ESF-Fördermitteln akquirieren. Unter dem Aspekt der herausgearbeiteten möglichen Herausforderungen, die mit der ESF-Fördermittelakquise einhergehen können, lassen die Untersuchungsergebnisse die Schlussfolgerung zu, dass sich die Mittelstädte an die mit der Beantragung und Durchführung von ESF-Projekten geknüpften Anforderungen zielgerichtet anpassen müssen, um langfristig an den Förderstrategien der EU zu partizipieren und gleichzeitig ihre kommunale Europafähigkeit zu steigern.

Hierbei zeigen die Auswertungen jedoch, dass einseitige Anpassungsstrategien, wie beispielsweise die Einrichtung eines Europakoordinators sich als wirkungslos erweisen können, wenn nicht die Führungsebene selbst dies gezielt und im Sinne einer proeuropäischen Grundhaltung übergreifend mit einer wirksamen Programmatik steuert. So bedarf es beispielsweise wie in Kapitel 3.2 und 3.3 beschrieben, dass die Führungsebene sowohl die programmatischen als auch die organisatorischen und personellen Voraussetzungen für eine effektive und effiziente ESF-Antragstellung und Projektdurchführung erst einmal schaffen müssen.

Dies setzt voraus, dass sie sich mit den ESF-Fördermitteln und den daran geknüpften EU-Vorgaben proaktiv auseinandersetzen. So müssen sie als zentrale Promotoren über das notwendige Führungs- und Europawissen verfügen, um in allen drei Handlungsfeldern fortlaufend die institutionellen Rahmenbedingungen auf die jeweiligen EU-Anforderungen auszurichten, und die Aufgabe der Antragstellung und Durchführung von ESF-Fördermittelprojekten innerhalb der kommunalen Euroarbeit wirksam zu verankern. In der Gesamtbetrachtung zeigt sich, dass die notwendigen Kompetenzen, aber auch die erforderlichen Organisationsstrukturen und -abläufe bereits vor der Antragstellung in der Organisation verankert sein müssen. Dies wird insbesondere aus den strategischen Vorüberlegungen zur Antragstellung in Kapitel 4 deutlich. Ferner zeigen die Ausführungen, dass die Mittelstädte aufgrund der spezifischen Rahmenbedingungen und Unterschiede zwischen den ESF-Fördermittelprojekten gefordert sind, für jedes ESF-Projekt, die damit verbundenen spezifischen Anforderungen für die Antragstellung und Projektdurchführung als individuellen Steuerungsprozess in die Organisation einzubetten.

Aus den hier dargestellten Ergebnissen lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass auch die Mittelstädte sich auf die Herausforderungen, die mit der Antragstellung und Durchführung von ESF-Fördermittelprojekten einhergehen, einstellen und über die notwendigen Kompetenzen verfügen müssen. Hierbei gilt es im Rahmen eigener Strategieplanungsprozesse fortlaufend die organisationseigenen Besonderheiten zu beachten und eigene erfolgskritische Faktoren (z.B. Aufbau von Projektmanagementkompetenz, Entwicklung eines Personalentwicklungskonzeptes, Schaffung einer Stelle für einen städtischen Europakoordinator) zu ermitteln, um daraus organisationseigene Maßnahmen abzuleiten.

Unter Beachtung dieser Punkte bietet die Arbeit eine mögliche Grundlage dafür, nicht nur das Bewusstsein für die Notwendigkeit eines gesamtorganisatorischen Steuerungs- und Veränderungsprozesses zu stärken, sondern auch das Bewusstsein für den Bedarf der damit verbundenen Entwicklung organisationseigener Handlungsstrategien zu verdeutlichen. Die hierbei herausgearbeiteten strategischen Vorüberlegungen in Hinblick auf die Anforderungen und Herausforderungen an eine gesamtorganisatorische Steuerung können eine mögliche Hilfestellung bieten.

Anlagen

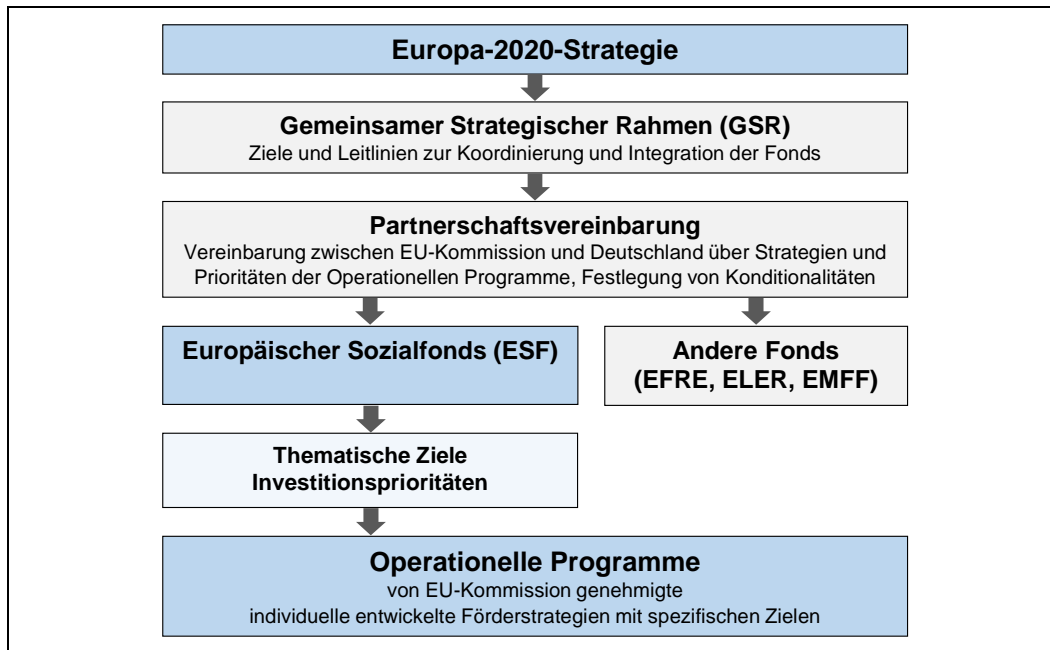
Anlage 1: Der ESF als Promotor für Reformen³⁶⁵

Beispiele für die politische Bedeutung der Nutzung von ESF-Fördermitteln zur Unterstützung nationaler Reformprozesse	
Weiterentwicklung sozial- und beschäftigungs-politischer Reformen	Spezifische Reformprogramme zur Bewältigung aktuellen Entwicklungen in den Bereichen Arbeitsmarkt und Soziales, u.a.: <ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung der Jugendgarantie, • Neue Zugangsmöglichkeiten zum Arbeitsmarkt für Langzeitarbeitslose, • Umsetzung der neuen europäischen Agenda für Kompetenzen, • Integration von Drittstaatsangehörigen (Asylsuchende sowie Flüchtlinge)
Bewältigung der Auswirkungen von Globalisierung, demografischen Wandel sowie Digitalisierung	
Umsetzung länderspezifischer Empfehlungen zur Koordinierung der Wirtschafts-, Beschäftigungs- und Sozialpolitik der EU-Mitgliedsstaaten	
Bekämpfung von Arbeitslosigkeit und sozialer Ausgrenzung	

³⁶⁵ Eigene Darstellung, Quelle: ESF-VO (EU) Nr. 1304/2013, Erwägungsgrund Nr. 2-11.

<p>Steuerung (Governance) der Strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbesserte Politikkoordination ▪ Überwachung der Implementierung ▪ Synchronisation der Prozesse (mit Stabilitäts- und Wachstumspakt) ▪ Enge Einbindung anderer Akteure ▪ (Europäisches Parlament, nationale Parlamente, Regionen) 	<p>Prioritäten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intelligentes Wachstum ▪ Nachhaltiges Wachstum ▪ Integratives Wachstum <div> <div data-bbox="451 1225 877 1498"> <p>5 Kernziele:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Beschäftigungsziel 2. FuE-Ziel 3. Klimaschutzziele 4. Bildungsziel 5. Armuts- bekämpfungsziel </div> <div data-bbox="451 692 839 1211"> <p>7 Leitinitiativen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Innovationsunion 2. Jugend in Bewegung 3. Eine digitale Agenda für Europa 4. Ressourcenschonendes Europa 5. Industriepolitik im Zeitalter der Globalisierung 6. Agenda für neue Kompetenzen und Beschäftigungsmöglichkeiten 7. Plattform zur Bekämpfung der Armut <div> <div>Intelligentes Wachstum</div> <div>Nachhaltiges Wachstum</div> <div>Integratives Wachstum</div> </div> </div> <div data-bbox="451 322 1027 645"> <p>10 integrierte Leitlinien:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Öffentliche Finanzen 2. Makroökonomische Ungleichgewichte 3. Ungleichgewichte in der Eurozone 4. FuE und digitale Wirtschaft 5. Ressourceneffizienz und CO²-Ausstoß 6. Rahmenbedingungen für Unternehmen und Industrie 7. Beschäftigungsquote 8. Qualifizierung von Arbeitskräften 9. Bildungssysteme 10. Armutsbekämpfung </div> </div>		
	<p>Querschnittspolitiken und Instrumente</p> <div> <div>EU-Binnenmarkt</div> <div>EU-Budget</div> <div>Außenwirtschaftliche Agenda</div> </div>		

Anlage 3: Strategisches Grundschema zur ESF-Förderung 2014-2020³⁶⁷



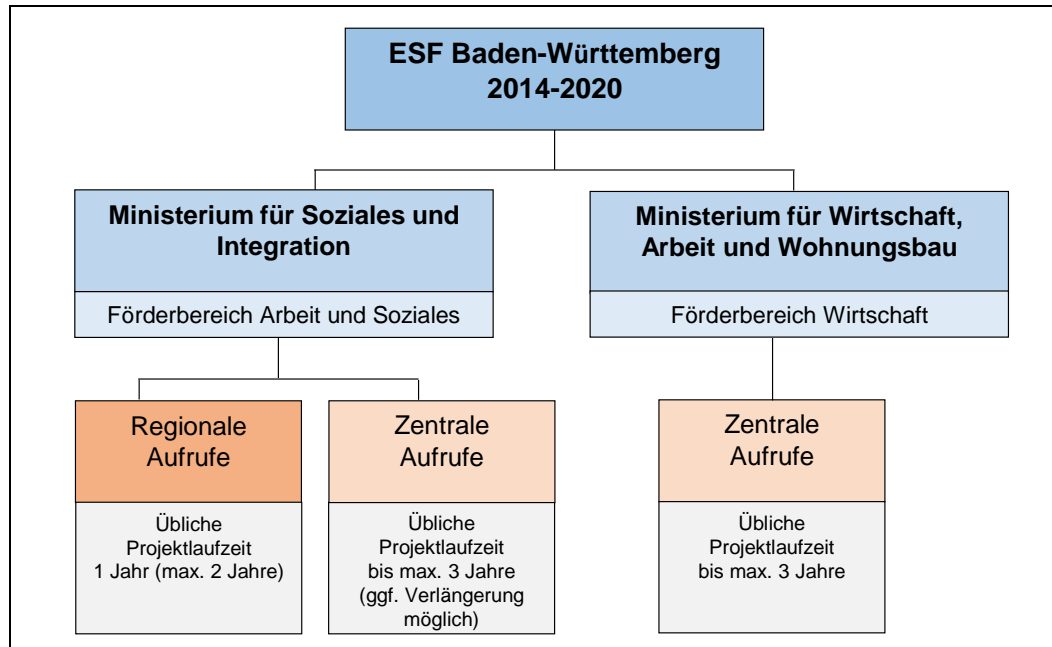
³⁶⁷ Eigene Darstellung.

Anlage 4: Überblick zur thematischen Mittelkonzentration des ESF³⁶⁸

ESF-Mittelverteilung für Förderperiode 2014-2020 in Baden-Württemberg				
Prioritätsachse	ESF-Budget	Nationaler Beitrag	Finanzmittel gesamt	Anteil an Gesamt
	in Mio. Euro			in %
A Förderung nachhaltiger und hochwertiger Beschäftigung und Unterstützung der Mobilität der Arbeitskräfte	119,3	119,3	238,5	45,93
B Förderung der sozialen Inklusion und Bekämpfung von Armut und jeglicher Diskriminierung	62,5	62,5	125,1	24,09
C Investitionen in Bildung, Ausbildung und Berufsbildung für Kompetenzen und lebenslanges Lernen	67,5	67,5	134,5	25,98
D Technische Hilfe (können nicht beantragt werden)	10,4	10,4	20,8	4,00
Gesamt	259,7	259,7	519,3	100,00

³⁶⁸ Eigene Darstellung, Quelle: Land Baden-Württemberg, OP ESF BW 2014-2020, S. 16, 72.

Anlage 5: Grundschemata für Ausschreibungen im ESF 2014-2020³⁶⁹



³⁶⁹ Eigene Darstellung.

Anlage 6: ESF-Förderstruktur 2014-2020 in Baden-Württemberg³⁷⁰

Prioritätsachse A Förderung nachhaltiger und hochwertiger Beschäftigung und Unterstützung der Mobilität der Arbeitskräfte		
Investitionspriorität A 1 Zugang zu Beschäftigung für Arbeitsuchende und Nichterwerbstätige, einschließlich Langzeitarbeitsloser und arbeitsmarktfremder Menschen, auch durch lokale Beschäftigungsinitiativen und die Förderung der Mobilität der Arbeitskräfte	Investitionspriorität A 2 Dauerhafte Eingliederung von jungen Menschen in den Arbeitsmarkt, insbesondere von solchen, die weder einen Arbeitsplatz haben noch eine schulische oder berufliche Ausbildung absolvieren, darunter junge Menschen, denen soziale Ausgrenzung droht und die Randgruppen angehören, einschließlich durch die Durchführung der Jugendgarantie	Investitionspriorität A 5 Anpassung der Arbeitskräfte, Unternehmen und Unternehmer an den Wandel
Spezifische Ziele		
A 1.1 Nachhaltige Integration von Langzeitarbeitslosen, prekär Beschäftigten und Berufsrückkehrer/innen in den Arbeitsmarkt	A 2.1 Verbesserung der Übergangs- und Ausbildungssituation von jungen Menschen mit besonderem Förderbedarf	A 5.1 Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Erwerbstätigen und mittelständischer Wirtschaft
Was sind die Ziele der Förderung?		
Verbesserung der Integration von arbeitsmarktnäheren Zielgruppen in den allgemeinen Arbeitsmarkt, Integration von Menschen in atypischer Beschäftigung in stabile existenzsichernde Arbeit, Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt nach einer Familienphase, Fachkräftesicherung durch gezielte Mobilisierung von Arbeitskräftepotenzial, insbesondere Förderung von Frauen.	Ermöglichen eines (direkten) Übergangs von der allgemein bildenden Schule in eine berufsqualifizierende Ausbildung, sensibilisieren und informieren über geschlechteruntypische Berufe, Verbesserung der Übergänge in Ausbildung für junge Menschen, die noch nicht als ausbildungsreif gelten oder nur geringe Chancen auf den von ihnen angestrebten Ausbildungsplatz haben.	Stärkung von KMU und Erwerbstätigen in ihrer Anpassungsfähigkeit an dynamische Märkte; Festigung der traditionell mittelständisch geprägten Wirtschaft, Ausgleich größenbedingter Nachteile kleiner und mittlerer Unternehmen und Unterstützung einer qualifizierten Unternehmensentwicklung, Erschließung von Fachkräftepotenzialen; Fachkräftesicherung im Sinne von Fachkräftegewinnung, -bindung und -entwicklung.
Welche Maßnahmen werden unterstützt?		
Einzelfallbezogene Angebote zur Berufsorientierung, Qualifizierung, Motivierung, Begleitung und Unterstützung bei Wiedereingliederung in möglichst existenzsichernde Beschäftigung (assistierte Beschäftigung).	Angebote für noch nicht ausbildungsreife Jugendliche zur Vorbereitung auf eine berufsqualifizierende Ausbildung (betriebsnahe Ausbildungsvorbereitung), Begleitende Maßnahmen zur Anbahnung und Absolvierung einer dualen Ausbildung (assistierte Ausbildung), Innovative Ausbildungsmodelle (z.B. Teilzeitausbildung)	Berufliche Weiterbildung, speziell berufliche Qualifizierungsmaßnahmen, Fördermaßnahmen zur qualifizierten Unternehmensentwicklung, branchen- und technologie-spezifische, qualitativ hochwertige Begleitung und Beratung von Gründungswilligen in der Phase der Evaluation von Geschäftsideen und der Entwicklung wettbewerbs- und bankfähiger Geschäftskonzepte

³⁷⁰ Eigene Darstellung, Quelle: Land-Baden-Württemberg, ESF-Programmbroschüre, S. 6-10.

Welche Zielgruppen werden gefördert?		
<p>Langzeitarbeitslose Menschen, Erwerbsfähige Mitglieder von Bedarfsgemeinschaften,</p> <p>Beschäftigte in atypischen bzw. prekären Arbeitsverhältnissen, die aufstockende Leistungen aus dem SGB II erhalten,</p> <p>Nichterwerbstätige, insbesondere Berufsrückkehrer/innen und Wiedereinsteiger/innen in das Berufsleben (auch aus dem Rechtskreis SGB III ohne Leistungsbezug),</p> <p>Frauen, insbesondere Alleinerziehende, Ältere sowie Menschen mit Migrationshintergrund werden in Folge ihrer überproportionalen Anteile an der Zielgruppe besonders gefördert.</p>	<p>Die Zielgruppe umfasst vorrangig junge Menschen unter 25 Jahren, im Bedarfsfall – insbesondere bei Förderprogrammen für Alleinerziehende – können es aber auch Teilnehmende über 25 Jahre sein.</p> <p>Benachteiligte junge Menschen mit oder ohne Schulabschluss,</p> <p>Benachteiligte junge Menschen ohne abgeschlossene Berufsausbildung,</p> <p>Alleinerziehende und Pflegenden ohne abgeschlossene oder verwertbare Berufsausbildung</p>	<p>Unternehmer/innen, Beschäftigte, Wiedereinsteiger/innen, Gründungsinteressierte (inkl. Personengruppen, die für die Fachkräftesicherung ein besonderes Potenzial darstellen – wie Menschen mit Migrationshintergrund, Ältere, An- und Ungelernte, funktionale Analphabeten sowie Menschen, denen bei der Erschließung der Potenziale eine Schlüsselrolle zufällt wie beispielsweise Eltern); Ein Schwerpunkt wird bei den genannten Zielgruppen auf die Potentiale von Frauen gelegt.</p> <p>Unternehmen, u.a. kleinere und mittlere Unternehmen, die im strukturellen Wandel im Sinne eines Nachteilsausgleichs besonders gestärkt werden sollen.</p>
Prioritätsachse B		
Förderung der sozialen Inklusion und Bekämpfung von Armut und jeglicher Diskriminierung		
Investitionspriorität B 1		
Aktive Inklusion, nicht zuletzt durch die Förderung der Chancengleichheit und aktiver Beteiligung, und Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit		
Spezifische Ziele		
<p>B 1.1</p> <p>Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit und der Teilhabechancen von Menschen, die besonders von Armut und Ausgrenzung bedroht sind</p>		
Was sind die Ziele der Förderung?		
<p>Förderung sozialer Eingliederung und Verhinderung von Armut,</p> <p>Erreichung von Diskriminierung und sozialer Exklusion bedrohter Personengruppen und Minderheiten,</p> <p>Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit arbeitsmarktfremder, mit mehreren Vermittlungshemmnissen belasteter Langzeitarbeitsloser und Langzeitleistungsbeziehender,</p> <p>insbesondere Förderung von Frauen.</p>		
Welche Maßnahmen werden unterstützt?		
<p>Da sich das spezifische Ziel B 1.1. an vielfach belastete, arbeitsmarktfremde Zielgruppen richtet, ist eine Integration in den Arbeitsmarkt in der Regel nur über Zwischenschritte der gesellschaftlichen, psychosozialen und gesundheitlichen Stabilisierung möglich. Folgende Maßnahmen sollen gefördert werden:</p> <p>Angebote individueller sozialer und gesundheitlicher Stabilisierung,</p> <p>Maßnahmen gegen Armut und Diskriminierung,</p> <p>niedrigschwellige Qualifizierung, Hinführung zur Beschäftigungsfähigkeit.</p>		
Welche Zielgruppen werden gefördert?		
<p>Arbeitsmarktfremde Zielgruppen, d.h. Langzeitarbeitslose mit besonderen Vermittlungshemmnissen wie z.B.:</p> <p>Menschen mit Behinderungen,</p> <p>Alleinerziehende,</p> <p>Menschen mit Migrationshintergrund,</p> <p>Menschen in prekären Lebensverhältnissen und mit psychosozialen Problemlagen,</p> <p>armutsbedrohte Zuwandernde, straffällig gewordene Menschen.</p>		
Überwiegend regionale Umsetzung der Förderung		

Prioritätsachse C Investitionen in Bildung, Ausbildung und Berufsbildung für Kompetenzen und lebenslanges Lernen		
Investitionspriorität C 1 Verringerung und Verhütung des vorzeitigen Schulabbruchs und Förderung des gleichen Zugangs zu einer hochwertigen Früherziehung und einer hochwertigen Grund- und Sekundarbildung, darunter (formale, nicht formale und informale) Bildungswege, mit denen eine Rückkehr in die allgemeine und berufliche Bildung ermöglicht wird		Investitionspriorität C4 Verbesserung der Arbeitsmarktrelevanz der Systeme der allgemeinen und beruflichen Bildung, Erleichterung des Übergangs von der Bildung zur Beschäftigung und Stärkung der Systeme der beruflichen Bildung und Weiterbildung und deren Qualität, unter anderem durch Mechanismen für die Antizipierung des Qualifikationsbedarfs, die Erstellung von Lehrplänen sowie die Einrichtung und Entwicklung beruflicher Bildungssysteme, darunter duale Bildungssysteme und Ausbildungswege
Spezifische Ziele		
C 1.1 Vermeidung von Schulabbruch und Verbesserung der Ausbildungsfähigkeit	C 4.1 Verbesserung der Berufsorientierung und der Vorbereitung des Übergangs in Ausbildung	C 4.2 Intensivierung des lebenslangen Lernens
Was sind die Ziele der Förderung?		
Erreichen eines Schulabschlusses und/oder Integration in Maßnahmen der Berufsvorbereitung oder in eine berufliche Ausbildung, Verbessern der Ausbildungschancen für junge Menschen ohne schulischen Abschluss und ohne berufliche Ausbildung, Wiedereinstieg in die Schule oder in eine Ausbildung für besonders von Ausgrenzung bedrohte Zielgruppen, Erarbeitung realistischer persönlicher Perspektiven für Ausbildung und Beruf, individuelle und soziale Stabilisierung, Unterstützung eines geschlechteruntypischen Berufswahlverhaltens.	Verbesserung der Berufsorientierung und Berufswegeplanung, Hinführung zum Übergang in eine berufsqualifizierende Ausbildung, Stärkung von Eigenverantwortlichkeit und Selbstständigkeit bei der Berufswahl, Erweiterung des Berufswahlhorizonts bei jungen Frauen und Männern, insbesondere Förderung von Schülerinnen und Schülern mit Migrationshintergrund.	Verbesserung und Ausbau von Strukturen im wissenschaftlichen Weiterbildungsbereich an staatlichen Hochschulen, Unterstützung des Wissenstransfers zwischen KMU und Hochschulen, Unterstützung individueller Karriereprozesse von Frauen an Hochschulen zur Verbesserung ihrer Chancen auf Übernahme von Führungspositionen in Wissenschaft und Wirtschaft.
Welche Maßnahmen werden unterstützt?		
Maßnahmen zur Heranführung an Regelsysteme der Schule, der Berufsvorbereitung und der beruflichen Ausbildung, Erarbeitung einer Ausbildungsperspektive (z. B. Produktionsschule), Niederschwellige und praxisbezogene Angebote zur individuellen und sozialen Stabilisierung.	Vermittlung betriebsnaher Erfahrungen, zieldifferente Förderung von Kompetenzen zum Übergang in Ausbildung, Kompetenzanalysen an Gemeinschaftsschulen.	Innovative Weiterbildungsangebote an Hochschulen, Weiterqualifikation an Hochleistungsrechnern, Coaching, Mentoring und Training für Frauen an Hochschulen, Förderung von Frauen zur Übernahme von Führungspositionen, Habitationsförderung von Frauen.

Welche Zielgruppen werden gefördert?		
<p>Junge Menschen – ab 7. Schulischer Jahrgangsstufe bis zu 25 Jahren –, die in Folge ihres erheblichen Förderbedarfs nicht von Maßnahmen erreicht werden können, die im spezifischen Ziel A 2.1 gefördert werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ausstiegsgefährdete junge Menschen, ▪ junge Menschen, die von Regelsystemen nicht (ausreichend) erreicht werden. 	<p>Schülerinnen und Schüler an allgemeinbildenden Schulen ab Jahrgangsstufe 5, Schülerinnen und Schüler an beruflichen Schulen.</p>	<p>Fach- und Führungskräfte insbesondere in KMU, Frauen an Hochschulen.</p>
<p>Regionale Umsetzung der Förderung</p>		

Anlage 7: Grundsätze zu den Querschnittszielen und -themen des ESF³⁷¹

Wesentliche Grundsätze zu den Querschnittszielen und -themen des ESF OP in BW 2014-2020 für die Planung und Umsetzung der Programme und Projekte
Gleichstellung von Frauen und Männern
<p>ESF-Förderung basiert auf einer gleichstellungspolitischen Doppelstrategie.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Gender Mainstreaming wird in allen ESF-Inventionen durchgesetzt und durch gezielte, direkte Maßnahmen zur Gleichstellung beider Geschlechter begleitet.▪ Das Querschnittziel muss verbindlich in allen ESF-Projekten verfolgt werden. <p>Die ESF-Mittel des Landes werden eingesetzt, u.a.:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ zur nachhaltigen Erhöhung der Beteiligung von Frauen am Erwerbsleben und zur Förderung in ihrer beruflichen Entwicklung,▪ zum Abbau der geschlechterspezifischen Segregation auf dem Arbeitsmarkt und um Geschlechterstereotypen entgegenzuwirken,▪ zur Förderung einer familienbewussten Arbeitswelt und lebensphasenorientierten Personalpolitik für Frauen und für Männer. <p>Mit dem Grundsatz der Gleichstellung beider Geschlechter wird das übergreifende Ziel verfolgt, durch existenzsichernde Beschäftigung in allen Lebensphasen, auf eine gleiche wirtschaftliche Unabhängigkeit von Frauen und Männern hinzuwirken.</p> <p>Mit den eingesetzten ESF-Mitteln sollen Impulse in Richtung eines egalitären Geschlechtermodells gesetzt werden und somit ein europäischer Mehrwert erreicht werden.</p> <p><i>Zu detaillierte Informationen über die programmatischen Vorgaben sowie methodisch fachlichen Informationen siehe unter:</i> https://www.esf-bw.de/esf/der-esf-2014-2020/querschnittsziele/querschnittsziel-gleichstellung/</p>
Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung
<p>ESF-Förderung basiert auf einer Doppelstrategie.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Das Querschnittziel muss verbindlich in allen ESF-Projekten verfolgt werden.▪ Es werden zielgruppenspezifische Förderaktivitäten unterstützt, die darauf abzielen<ul style="list-style-type: none">▪ den Zugang der jeweiligen Personengruppe zu Bildung und Beschäftigung zur verbessern,▪ ihre nachhaltige Beteiligung am Erwerbsleben zu erhöhen und▪ eine Segregation auf dem Arbeitsmarkt zu reduzieren. <p>Die ESF-Mittel des Landes werden eingesetzt für Aktionen, die auf eine beschäftigungsseitige und soziale Eingliederung benachteiligter Zielgruppen der aktiven Arbeitsmarktpolitik ausgerichtet sind.</p> <p>Bei allen ESF geförderten Projekten / Maßnahmen sollen die unterschiedlichen Bedürfnisse und Lebensbedingungen berücksichtigt werden.</p> <p>Dies beinhaltet u.a. die Förderung von Menschen mit Migrationshintergrund, Älteren, Menschen mit Behinderungen, um diesen eine chancengerechte Teilhabe an Bildung und Erwerbsleben zu ermöglichen.</p> <p><i>Zu detaillierte Informationen über die programmatischen Vorgaben sowie methodisch fachlichen Informationen siehe unter:</i> https://www.esf-bw.de/esf/der-esf-2014-2020/querschnittsziele/querschnittsziel-chancengleichheit</p>

³⁷¹ Eigene Darstellung, Quellen: Land Baden-Württemberg, OP ESF BW 2014-2020, S. 37, 45, 62, 118-120; Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A1 ESF-Grundlagen, 2017, S. 14-16.

Wesentliche Grundsätze zu den Querschnittszielen und -themen des ESF OP in BW 2014-2020 für die Planung und Umsetzung der Programme und Projekte

Ökologische Nachhaltigkeit

Für die Umsetzung des ES gilt das Prinzip der nachhaltigen Entwicklung im Sinne des Schutzes der Umwelt und der Verbesserung ihrer Qualität. Bei der Vorbereitung und der geplanten ESF-Förderung wird auf einen möglichen Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit geachtet, z.B.

- Umweltbezogene Förderinhalte, wie Energiesparen, sparsamer Umgang mit Ressourcen oder Green Jobs als Berufsperspektive, die verschiedenen Förderinstrumenten, wie Bildung, Qualifizierung, Beratung oder auch Beschäftigungsförderung, vermittelt werden können;
- Empfehlung ans ESF-Träger zur Anwendung des dt. Nachhaltigkeitskodex in der Organisation (in Projektaufruf oder Bewilligungsbescheid);
- Umweltbelange werden in Beschaffungsprozessen der öffentlichen Hand (soweit sie den ESF betreffen) durch Orientierung an den Empfehlungen zum Green Public Procurement berücksichtigt.

Die Verfolgung ökologischer Nachhaltigkeit als Querschnittsziel ist in ESF-Projekten in Baden-Württemberg weniger verbindlich als die Verfolgung der Querschnittsziel Gleichstellung der Geschlechter und Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung.

Zu detaillierte Informationen über die programmatischen Vorgaben sowie methodisch fachlichen Informationen siehe unter:

<https://www.esf-bw.de/esf/der-esf-2014-2020/querschnittsziele/querschnittsziel-nachhaltigkeit/>

Soziale Innovation

Die Verfolgung Sozialer Innovationen ist ein weiteres Querschnittsthema im Rahmen der ESF-Förderung. Als sekundäres ESF-Thema, kommt es aber nicht in allen Förderaufrufen vor bzw. wird nicht bei allen Anträgen abgefragt. Wenn nach den Innovationsgehalt eines Projektes jedoch dezidiert gefragt wird, ist er ein Bewertungskriterium für die Projektauswahl.

In einer allgemeinen Definition sind soziale Innovationen

- Konzepte, Zugänge oder Instrumente, die die sozialen Bedürfnisse von Adressatengruppen effektiver als bisher erfüllen; Ansätze neuer Kooperationen und sozialer Zusammenarbeit;
- reproduzieren nicht die Regelförderung auf Bundes- Landes- oder Kommunalebene, sondern heben sich qualitativ hiervon ab.

Zu detaillierte Informationen über die programmatischen Vorgaben sowie methodisch fachlichen Informationen (u.a. Beispiele für Projekte zur sozialen Innovation) siehe unter:

<https://www.esf-bw.de/esf/der-esf-2014-2020/querschnittsziele/querschnittsthema-soziale-innovation/>

Transnationale Kooperation

Transnationalität ist als Querschnittsthema auf allen Umsetzungsebenen und Themenfeldern möglich. Transnationale Kooperationen umfassen insbesondere Projektpartnerschaften, Teilnehmerbezogene transnationale Kooperationen und länderübergreifende Zusammenarbeit.

Die Förderung transnationaler ESF-Interventionen basiert auf folgenden Eckpunkten:

- Anknüpfung an Kooperationen aus der Förderperiode 2007-2013; Teilnehmerbezogene transnationale Kooperationen;
- Aufsetzen auf bereits bestehende grenzüberschreitende, interregionale oder transnationale Verwaltungskooperationen, Städte-, regionale oder makroregionale Partnerschaften und zivilgesellschaftliche Partnerschaften;
- Beitrag zur Stärkung der Zusammenarbeit der „Vier Motoren für Europa“; Beitrag zum Gelingen der EU-Strategie für den Donauraum;
- Erprobung innovativer Ansätze im jeweiligen Themengebiet innerhalb der transnationalen Kooperation.

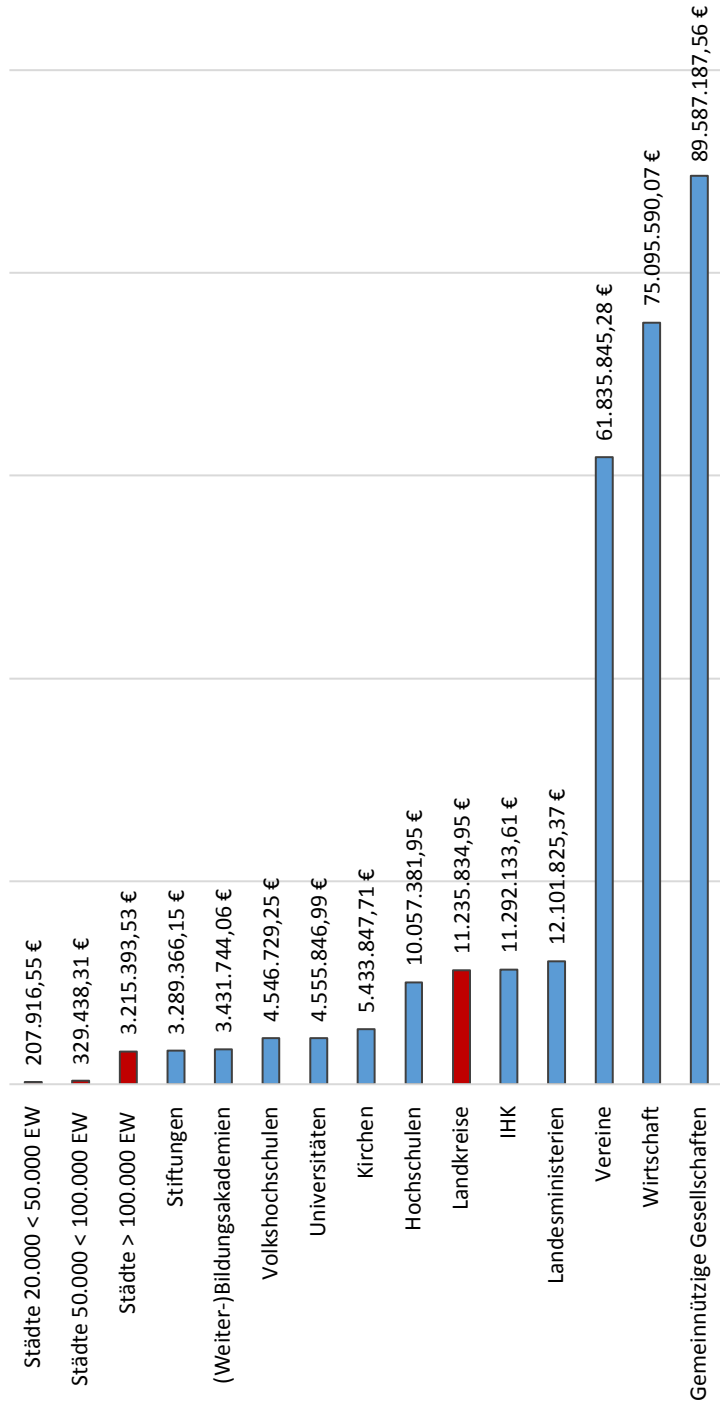
Zu detaillierte Informationen über die programmatischen Vorgaben sowie methodisch fachlichen Informationen siehe unter:

<https://www.esf-bw.de/esf/der-esf-2014-2020/querschnittsziele/querschnittsthema-transnationale-zusammenarbeit/>

ESF-Fördermittelakquise im Rahmen der Förderperiode 2014-2020 Städte, Gemeinden und Landkreise und restliche Fördermittelempfänger

(Summen der ESF-Stukturfondsmittel und nationale Kofinanzierungsmittel)

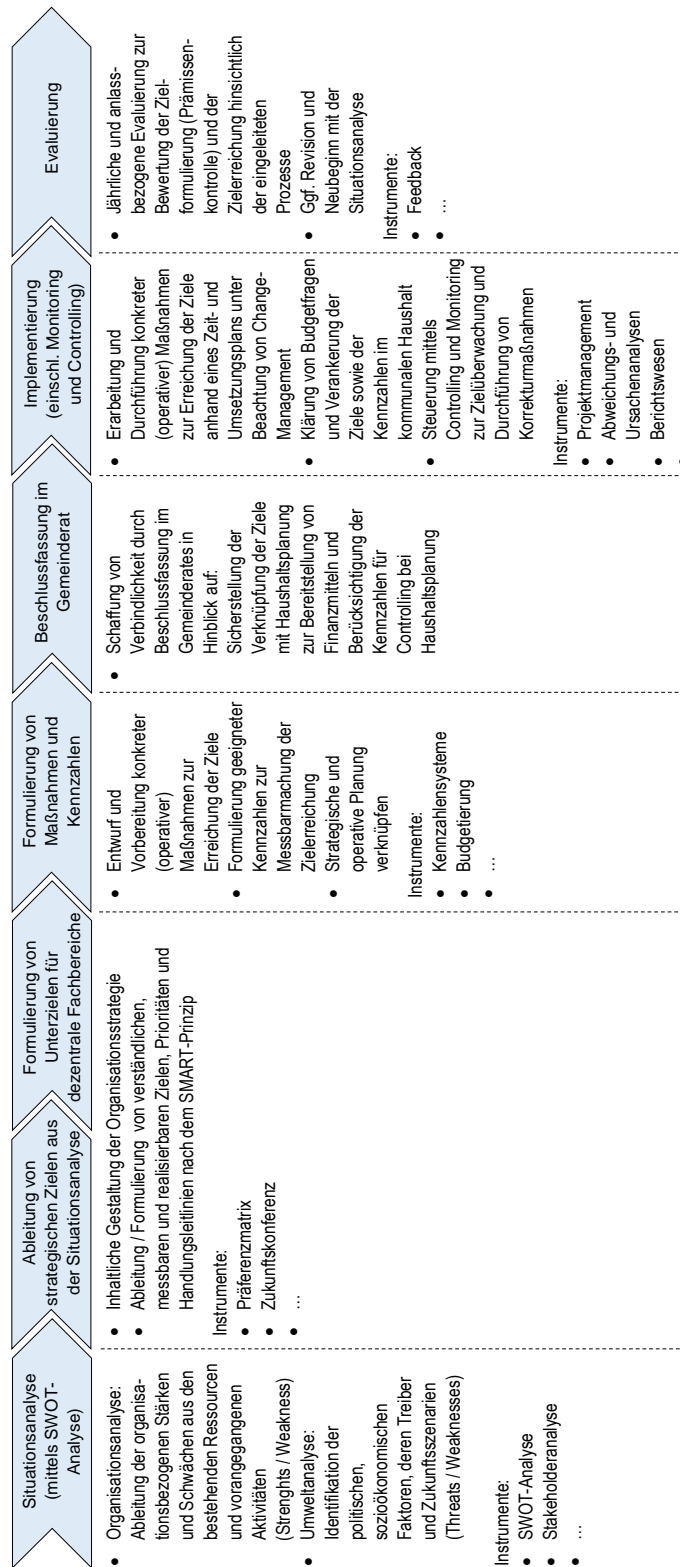
Sachstand: 07.06.2017



Anlage 9: Wichtige an der ESF-Förderung beteiligte Institutionen³⁷³

Zuständigkeit/en	Aufgaben im Prozess, u.a.
Ministerium für Soziales und Integration <u>[ESF-Verwaltungsbehörde]</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Gesamtverantwortung für fachliche/verwaltungstechnische Umsetzung • Verantwortung für die haushaltsrechtlich ordnungsgemäße Verwaltung und Durchführung des Operationellen Programms 	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung und Anpassung der Programmplanung • Programmvorgaben, Ausschreibung der Mittel und Bewertung der zentralen Projekte • Kontrolle der zwischengeschalteten Stellen • Sicherstellen laufender Programmbewertungen • Gewährleistung der Aufzeichnung und Erfassung von Buchführungsdaten • Gewährleistung der Erfassung aller erforderliche Durchführungsdaten zu allen Projekten • Vergabe für Monitoring und Evaluation
Regionale Arbeitskreise	
<ul style="list-style-type: none"> • Regionalisierung der Programmumsetzung für einen effektiven, individuellen und konzentrierten Mitteleinsatz in den Regionen im Förderbereich Arbeit und Soziales • Zusammenarbeit zwischen jeweiligen Stadt- oder Landkreis mit verschiedenen Vertreter/innen der regional relevanten Akteure der Arbeitsmarktpolitik • Netzwerkaufbau und -pflege 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkretisierung der Anforderungen entsprechend spezifischen lokalen sozioökonomischen Rahmenbedingungen • Erstellen einer regionalen Arbeitsmarktstrategie • Projektausschreibung auf Grundlage der Arbeitsmarktstrategie • Ggf. Einladung zur Projektpräsentation durch den Antragsteller • Bewertung der Anträge nach diesen konkretisierten lokalen Anforderungen in einem Ranking und Erteilung eines Votums • Vorschlagsliste an L-Bank zur finanzrechtlichen und förderrechtlichen Prüfung der Anträge • Ergebnissicherung und inhaltliche Prüfung der Sachberichte sowie Mitwirkung bei der Bewertung der Fördermaßnahme
Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau <u>[Zwischengeschaltete Stelle]</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung für die Umsetzung der wirtschaftspolitischen Prioritäten im Förderbereich Wirtschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Programmvorgaben, Ausschreibung der Mittel • Allgemeine Beratung der Projektträger • Unterstützung bei Antragskonzepten • Bewertung der innovativen Vorhaben • Bewertung der Anträge in einem Ranking
Bewilligungsstelle L-Bank <u>[Zwischengeschaltete Stelle]</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung für Bewilligung und weitere (formale und finanzielle) Abwicklung der ESF-Fördermaßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Antragserfassung und -weiterleitung; Antragsprüfung und -bewilligung • Bearbeitung von Änderungsmitteilungen; Verwendungsnachweisprüfung und Auszahlung der Mittel • Durchführung von Belegprüfungen und Vor-Ort-Kontrollen • Ansprechpartner für Projektträger bei formalen/finanziellen Angelegenheiten • Ansprechpartner bzgl. Internetanwendung „ZuMa“

³⁷³ Eigene Darstellung, in Anlehnung an Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A1 ESF-Grundlagen, 2017, S. 25-27; eigene Recherche.



Anlage 11: Wesentliche Publizitätsvorgaben³⁷⁵

Wesentliche Publizitätsvorgaben für ESF-Zuwendungsempfänger	
Grundsätzliche Vorgabe	<ul style="list-style-type: none"> Hinweis auf die ESF-Förderung und ggf. Förderung aus Landeskofinanzierungsmitteln bei <u>allen</u> Informations- und Kommunikationsmaßnahmen (Verwendung der Logoreihe mit EU-Logo, ESF-Logo und Text mit Hinweis auf das jeweilige Landesministerium)
Weitere Vorgaben	<ul style="list-style-type: none"> Information auf der Homepage des ESF-Zuwendungsempfängers (kurze Beschreibung des ESF-Projektes, der Ziele und Ergebnisse sowie Hinweis auf EU-Förderung) Anbringen von mindestens einem ESF-Plakat in DIN A3 (an einer gut sichtbaren Stelle, i.d.R. an jedem Durchführungsort) Information der Projektteilnehmenden in geeigneter Weise (Dokumentation des Vorgehens) Hinweis auf die ESF-Förderung auf Unterlagen, die an Teilnehmende oder in der Öffentlichkeit ausgehändigt werden Dokumentation der Publizitätsmaßnahmen durch Belegexemplare, Screenshots, Fotodokumentation, etc. Ggf. Dokumentation der Medienberichterstattung (insbes. für Evaluationszwecke)

³⁷⁵ Eigene Darstellung, in Anlehnung an Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A3 ESF-Projektumsetzung, 2017, S. 9-10; Siehe hierzu L-Bank, N-Best-P-ESF-BW, Nr. 5 Informations- und Kommunikationspflichten des Zuwendungsempfängers, Medienberichterstattung.

Anlage 12: Aufbau der Projektbeschreibung im Rahmen eines ESF-Antrags³⁷⁶

Förderbereich Arbeit und Soziales	Förderbereich Wirtschaft
1. Darstellung der Ausgangslage	1. Ausgangslage und Handlungsbedarf
<p>Wie ist die Ausgangslage des Projekts und welcher Handlungsbedarf resultiert daraus?</p> <ul style="list-style-type: none"> – einschl. geschlechterdifferenzierter Darstellung – Analyse der Ausgangslage und ggf. daraus resultierender Handlungsbedarf für die Zielgruppe des Projekts unter den Aspekten der Gleichstellung und Nichtdiskriminierung. 	<p>Wie ist die Ausgangslage des Projekts und welcher Handlungsbedarf resultiert daraus?</p> <ul style="list-style-type: none"> – einschl. geschlechterdifferenzierter Darstellung – Analyse der Ausgangslage und ggf. daraus resultierender Handlungsbedarf für die Zielgruppe des Projekts unter den Aspekten der Gleichstellung und Nichtdiskriminierung.
2. Entwicklung von Zielen	2. Zielsetzung und Zielgruppen des Vorhabens
<p>Welche Ziele verfolgen Sie mit ihrem Projekt?</p> <p>Inwiefern wird mit diesen Projektzielen die Gleichstellung verfolgt? (geschlechtsspezifische Darstellung der Zielgruppen)</p> <p>Wie wird mit den Projektzielen der Nichtdiskriminierung entsprochen? (aufzeigen, inwiefern individuell oder sozial benachteiligte Personengruppen einbezogen werden)</p>	<p>Welche Projektziele entwickeln Sie für Ihr Vorhaben innerhalb des Projektauftrags?</p> <p>Inwiefern wird mit diesen Projektzielen die Gleichstellung von Frauen und Männern verfolgt? Bitte stellen Sie die Zielgruppen auch geschlechterdifferenziert dar.</p> <p>Wie wird mit diesen Projektzielen der Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung entsprochen? Bitte zeigen Sie auf inwiefern individuell oder sozial benachteiligte Personengruppen einbezogen werden.</p>
3. Umsetzung der Ziele	3. Projektinhalte und Projektumsetzung
<p>Welche Projektinhalte planen Sie und wie wollen Sie diese umsetzen?</p> <ul style="list-style-type: none"> – Beschreibung der Inhalte und Umsetzung auch geschlechtssensibel und bezogen auf die individuell oder sozial benachteiligten Personengruppen im Vorhaben. <p>Anmerkung: Hierbei sollte auf folgende Punkte eingegangen werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Sicherstellung Zugang und Teilhabe der Zielgruppen am Projekt – Vorgehen zur Zielerreichung (Konzepte, Methoden, Module unter Beachtung der Gleichstellung und Nichtdiskriminierung) – Einbindung von Kooperationspartnern/innen und zielgruppenrelevanten Akteuren/innen – Ablaufphasen / Zeitplan / Meilensteine – Intervention bei Abweichungen / Projektcontrolling – Genderkompetenz des Projektpersonals, geschlechtergerechte Zusammensetzung 	<p>Welche Projektinhalte planen Sie und wie wollen Sie diese umsetzen?</p> <ul style="list-style-type: none"> – Beschreibung der Inhalte und Umsetzung auch geschlechtssensibel und bezogen auf die individuell oder sozial benachteiligten Personengruppen im Vorhaben. <p>Anmerkung: Wenn es im Aufruf beschrieben wird, kann eine ausführliche Beschreibung des Projektkonzepts als Anlage zum Antrag eingereicht werden. Im Aufruf wird dann genauer beschrieben, welche Informationen darin enthalten sein sollen. Hierbei kann es sich bspw. um folgende Beschreibungen handeln:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Sicherstellung Zugang und Teilhabe der Zielgruppen (geschlechtergerecht, Nichtdiskriminierung) – Vorgehen zur Zielerreichung (Konzepte, Inhalte, Maßnahmen, Strategien) – Arbeits- und Zeitplan – Netzwerk- und Kooperationspartner/innen sowie Arbeitsteilung – Art und Umfang des geplanten Informationsmaterials geschlechtergerechte Zusammensetzung und Medien

³⁷⁶ Eigene Darstellung, Quelle: Werkstatt Parität gGmbH, EPM-A2 ESF-Antragstellung, 2017, S. 12-14.

	<ul style="list-style-type: none"> – Möglichst Benennung und Zuordnung der Stellenanteile des vorgesehenen Projektpersonals – Empfehlung: zusätzlich ggf. kurze Beschreibung zur Gestaltung Projektsteuerung und Controlling
4. Festlegungen zum Vorgehen der Evaluation	4. Sicherung der Projektergebnisse
<p>Wie überprüfen Sie die unter Punkt 13 festgelegten, geschlechterdifferenziert ausgewiesenen Indikatoren im Verlauf und am Ende des Projekts?</p> <p>Wie wird die Erreichung der Projektziele und damit auch der Gleichstellungsziele und der Nichtdiskriminierung überprüft und dokumentiert?</p> <p>(Darstellung bezogen auf die individuell oder sozial benachteiligten Personengruppen im Vorhaben)</p>	<p>Wie wollen Sie die Projektergebnisse nach Ablauf des Durchführungszeitraums verstetigen?</p> <p>(geschlechterdifferenzierte Darstellung und bezogen auf die individuell oder sozial benachteiligten Personengruppen im Vorhaben)</p>
	5. Weitere Querschnittsziele
<p>(Die Abfrage zu den Querschnittszielen ökologische Nachhaltigkeit und transnationale Kooperation findet sich im Punkt 12 „Querschnittsziele“ des elektronischen Antragsformulars.)</p>	<p>5.1 Transnationale Kooperationen: Ist transnationale Zusammenarbeit Bestandteil der Projektkonzeption? Wenn ja in welcher Form?</p> <p>5.2 Ökologische Nachhaltigkeit: Wir empfehlen Ihrer Organisation den deutschen Nachhaltigkeitskodex anzuwenden und sich an den Empfehlungen des Green Public Procurement zu orientieren. Trägt das Projekt zum Ziel der Nachhaltigkeit im Sinne des Schutzes der Umwelt und der Verbesserung Ihrer Qualität bei (z.B. CO₂- Reduzierung)? Wenn ja, in welcher Form?</p>
	6. Informationen zum Antragsteller bzw. Projektträger
	<p>Was qualifiziert Sie zur Durchführung des Projektes (administrativ, finanziell, operationell-inhaltlich und personell)?</p> <p>Welche projektrelevanten Erfahrungen haben Sie?</p> <p>Wie stellen sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter/innen genderkompetent arbeiten, wie wird die Gleichstellung der Geschlechter in Ihrer Organisation hergestellt? Wie wird Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung (bspw. Barrierefreiheit) in ihrer Organisation umgesetzt? Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter/innen Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung im Projekt umsetzen?</p>

Literatur- und Quellenverzeichnis

Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union: Europäische Strukturfonds- und Investitionsfonds 2014-2020, Offizielle Texte und Kommentare, Stand: November 2015, 2015, http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/blue_book/blueguide_de.pdf [13.12.2017], (zitiert als: ESIF 2014-2020 Erläuterungen und Offizielle Texte).

Bacon, Claudia: Europa im Rathaus, EU-Arbeit der großen Großstädte, 2016.

Baumgart, Sabine/Overhageböck, Nina/Rüdiger, Andrea (Hrsg.): Eigenart als Chance?, Strategische Positionen von Mittelstädten, 2011.

Bea, Franz Xaver/Hass, Jürgen: Strategisches Management, 6. Auflage, 2013.

Becker, Peter: Die Wachstumsstrategie „Europa 2020“, Der Prozess als Ziel, SWP-Studien; https://www.swp-berlin.org/fileadmin/contents/products/studien/2011_S06_bkr_ks.pdf [13.12.2017].

Becker, Manfred: Personalentwicklung, Bildung Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 6. Auflage, 2013.

Benz, Arthur: Politik im Mehrebenensystem, 2009.

Berthel, Jürgen/Becker, Fred G.: Personal-Management, Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 11. Auflage, 2017.

Blania, Regina: Beteiligung an europäischen Förderprogrammen – Von der Antragstellung bis zur Durchführung, in: Alemann, Ulrich v./Münch, Claudia (Hrsg.): Europafähigkeit der Kommunen. Die lokale Ebene in der Europäischen Union, 2006, S. 289-321.

Bogumil, Jörg /Holtkamp, Lars: Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung, Eine praxisorientierte Einführung, 2013.

- Bokranz, Rainer/Kasten, Lars:** Organisations-Management in Dienstleitung und Verwaltung, Gestaltungsfelder, Instrumente und Konzepte, 4. Auflage, 2003.
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung:** Stadt- und Gemeindetypen in Deutschland, http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumbeobachtung/Raumabgrenzungen/StadtGemeindetyp/StadtGemeindetyp_node.html [13.12.2017].
- Bundesministerium des Innern (Hrsg.):** Praxisleitfaden – Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, 2012; https://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/Steuerung/praxisleitfaden_projektmanagement.pdf?__blob=publicationFile&v=1 [13.12.2017].
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales:** Der Europäische Sozialfonds in Deutschland, Förderperiode 2014-2020, Rechtliche Grundlagen, <http://www.esf.de/portal/DE/Foerderperiode-2014-2020/Rechtliche-Grundlagen/inhalt.html> [13.12.2017].
- Burkhardt, Manfred:** Projektmanagement, Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten, 9. Auflage, 2012.
- Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph:** Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten, 12. Auflage, 2014.
- Eckert, Katharina/Wessels, Wolfgang:** Kommunen in der Europäischen Union, in: Weidenfeld, Werner/Wessels, Wolfgang (Hrsg.) Jahrbuch der Europäischen Integration 2011, S. 347-350.
- Europabüro der baden-württembergischen Kommunen (Hrsg.):** EU-Fördermöglichkeiten für Städte, Gemeinden und Landkreise in Baden-Württemberg, Förderperiode 2014-2020, Stand: Juli 2017, 2. Auflage, 2017.
- Europäische Kommission:** GD Beschäftigung, Arbeit und Soziales, ESF – Europäischer Sozialfonds, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=de&catId=325> [13.12.2017].

Europäische Kommission: GD Regionalpolitik und Stadtentwicklung, Kohäsionspolitik – Wie ist eine Region in der EU definiert?, http://ec.europa.eu/regional_policy/de/faq/#2 [13.12.2017].

Europäische Kommission: GD Regionalpolitik und Stadtentwicklung, Regionalpolitik – Die Hauptinvestitionspolitik der EU, http://ec.europa.eu/regional_policy/de/policy/what/investment-policy/ [13.12.2017].

Europäische Kommission: Mitteilung vom 03.03.2010, Europa 2020, Eine Strategie für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum, KOM (2010) 2020 endg., <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COM-PLET%20%20DE%20SG-2010-80021-06-00-DE-TRA-00.pdf> [13.12.2017].

Europäische Kommission: Regionalpolitik – Die Hauptinvestitionspolitik der EU, http://ec.europa.eu/regional_policy/de/policy/what/investment-policy/ [13.12.2017].

Europäisches Parlament: Sozial- und Beschäftigungspolitik: Eine Aufgabe mit höchster Priorität, <http://www.europarl.europa.eu/germany/de/die-eu-und-ihre-stimme/beschaefigungs-und-sozialpolitik> [13.12.2017].

Europäische Union: Verordnung (EU) Nr. 1303/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 17. Dezember 2013 mit gemeinsamen Bestimmungen über den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung, den Europäischen Sozialfonds, den Kohäsionsfonds, den Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums und den Europäischen Meeres- und Fischereifonds sowie mit allgemeinen Bestimmungen über den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung, den Europäischen Sozialfonds, den Kohäsionsfonds und den Europäischen Meeres- und Fischereifonds und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 1083/2006 des Rates, ABl. EU L 347/320 vom 20.12.2013; (zitiert als: Allg. VO (EU) Nr. 1303/2013).

Europäische Union: Verordnung (EU) Nr. 1304/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 17. Dezember 2013 über den Europäischen Sozialfonds und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 1081/2006 des Rates, ABl. EU L347 vom 20.12.2013; (zitiert als: ESF-VO (EU) Nr. 1304/2013).

Europäische Union: Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union, in der Fassung aufgrund des am 1.12.2009 in Kraft getretenen Vertrages von Lissabon, konsolidierte Fassung, ABl. EU Nr. C 326/47 vom 26.10.2012, (zitiert als: AEUV).

EU-Service-Agentur Sachsen-Anhalt: Handbuch EU-Förderung für Kommunen, 2014-2020, Stand: Januar 2014, Teil 1 – Projektmanagement, https://www.eu-serviceagentur.de/fileadmin/user_upload/Handbuch/Handbuch_Teil1_final.pdf [13.12.2017].

Fischer, Jens Henning: Steuerung in Organisationen, 2009.

Hafer, Meike/ Hermann, Christian/ Huber, Moritz/ Zimmermann, Daniel/ Kese, Volkmar: Steigerung der Europafähigkeit in subnationalen Verwaltungen (1), in: apf 1/2017, S. 27-30.

Hartwig, Jürgen, Strategische Steuerung kommunaler Sozialpolitik – eine Einführung, in: Hartwig (Hrsg.), Strategische Steuerung kommunaler Sozialpolitik, 2010, S. 5-20.

Heinz, Werner/Jonas, Andrea/Lorke, Vera/Mittag, Klaus: EU-Aktivitäten deutscher Städte und Gemeinden, Difu-Umfrage, 2006.

Hermann, Dorothea/Schwittek, Sabine: Projekte und Prozesse managen, Methodische Kompetenzen für Führungskräfte in der Verwaltung, 2014.

Hopp, Helmut/Göbel, Astrid: Management in der öffentlichen Verwaltung, Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen, 4. Auflage, 2013.

Jann, Werner: Regieren als Governance Problem: Bedeutung und Möglichkeiten institutioneller Steuerung, in: Jann, Werner/König, Klaus (Hrsg.), Regieren zu Beginn des 21. Jahrhunderts, 2008, S. 1-28.

Karl, Helmut: Bilanz und Perspektiven der Europäischen Struktur- und Kohäsionspolitik, 2011.

Kerth, Klaus/Asum, Heiko, Stich Volker: Die besten Strategietools in der Praxis, Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen?, 6. Auflage, 2015.

Kese, Volkmar/Hafner, Meike/Hermann, Christian/Huber, Moritz/Zimmermann, Daniel: Steigerung der Europafähigkeit in subnationalen Verwaltungen, Discussion Paper, 17.2016, https://www.hs-ludwigsburg.de/fileadmin/Seitendateien/einrichtungen/institut-fuer-angewandte-forschung/Forschungszentren/Institut_fuer_europaeische_Veraenderungsprozesse/Discussion_Paper_17.2016.pdf [13.12.2017].

Kese, Volkmar/Müller, Ronny: Verwaltung und Europarecht, Europäische Politiken für die Verwaltung, 2016.

Kese, Volkmar/Mundus, Andreas/Strahl, Thomas: Kommunale Interessen und europäische Förderpolitik, Discussion Paper 12/2014, 2014, S. 1-25, https://www.hs-ludwigsburg.de/fileadmin/Seitendateien/einrichtungen/institut-fuer-angewandte-forschung/Forschungszentren/Institut_fuer_europaeische_Veraenderungsprozesse/Discussion_Paper_12.2014.pdf [13.12.2017].

Kese, Volkmar/Zimmermann, Daniel: Führungswissen ist Lotsenwissen, in: schweitzer forum 2/2016, 2016, S. 24-27.

Kese, Volkmar/Zimmermann, Daniel: Europäisierung lässt sich nicht aufhalten, in: apf 12/2011, S. 377-381.

Kese, Volkmar/Zimmermann, Daniel: Die subnationalen Verwaltungen als Legitimationsgaranten der Europäischen Union – belegt am Beispiel der Europäischen Kohäsionspolitik, in: integration 4/2012, S. 297-313.

Kese, Volkmar/Zimmermann, Daniel: Europafähigkeit in Kommunen – Ein neuer Ansatz für ein Kompetenzmodell, in: Habbel, Franz-Reinhard/Stember, Jürgen (Hrsg.), Wissenstransfer zwischen Hochschule und Kommunen, 2013, S. 261-279.

Kessler, Heinrich/ Winkelhofer, Georg: Projektmanagement, Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten, 4. Auflage, 2004.

KGSt - Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
(Hrsg.): Das Kommunales Steuerungsmodell (KSM), 2013.

KGST - Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
(Hrsg.): Steuerung nachhaltiger kommunaler Sozialpolitik, 2016.

KGSt - Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
(Hrsg.): Wege zu einer Gesamtstrategie, Sieben Schritte strategischer Steuerung, 2015.

Kienle, Stefan: Die EU-Strukturpolitik nach 2006, 2009.

Kistner, Markus/Mages, Jürgen/Reinelt, Christian/Habermann, Tim: Optimiertes Projektmanagement für den öffentlichen Dienst, in: Schönert, Silke/Münzberg, Michael/Staudt, Dieter (Hrsg.), Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung, 2016, S. 99-117.

Knorr, Lena/ Maier, Holger/Sannwald, Oliver/Kese, Volkmar: Netzwerkkompetenz als Element kommunaler Europafähigkeit am Beispiel der europäischen Kohäsionspolitik, in: apf 12/2013, BW S. 353-361.

Kolbusa, Matthias: Der Strategie-Scout: Komplexität beherrschen, Szenarien nutzen, Politik machen, 2. Auflage, 2013.

Krüger, Wilfried: Excellence in Change, Wege zur strategischen Erneuerung, 4. Auflage, 2009.

Kühn, Manfred: Strategiefähigkeit – Chance und Risiken lokaler Politik in schrumpfenden Städten, in: Haus, Michael/Kuhlmann, Sabine (Hrsg.), Lokale Politik und Verwaltung im Zeichen der Krise?, 2013, S. 274-289.

Land Baden-Württemberg, ESF-Verzeichnis der Begünstigten, Sachstand: 07.06.2017, <https://www.esf-bw.de/esf/service/liste-der-vorhaben/> [13.12.2017].

Land Baden-Württemberg: Operationelles Programm des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung in Baden-Württemberg 2014 bis 2020 „Innovation und Energiewende“, im Ziel „Investitionen in Wachstum und Beschäftigung“, genehmigt durch Beschluss der EU-Kommission vom 16. Oktober 2014, S. 79, https://efre-bw.de/wp-content/uploads/2015/03/EFRE_-_Operationelles_Programm_BW_2014-2020.pdf [13.12.2017].

Land Baden-Württemberg: Operationelles Programm des Europäischen Sozialfonds in Baden-Württemberg 2014-2020 „Chance Fördern“, im Ziel „Investitionen in Wachstum und Beschäftigung“, genehmigt durch die Europäische Kommission vom 01. September 2014, https://www.esf-bw.de/esf/fileadmin/_migrated/content_uploads/Final_ESF_OP_2014-2020BK.pdf [13.12.2017], (zitiert als: OP ESF BW 2014-2020).

Land Baden-Württemberg: Sozioökonomische Analyse und Stärken und Schwächen-Analyse - Vorarbeiten für das Operationelle Programm des Europäischen Sozialfonds in Baden-Württemberg 2014-2020 im Ziel „Investitionen in Wachstum und Beschäftigung“, Stand Februar 2014, https://www.esf-bw.de/esf/fileadmin/_migrated/content_uploads/SOEK-SWOT_2014-20.pdf [13.12.2017].

L-Bank - Landeskreditbank Baden-Württemberg (Hrsg.): Nebenbestimmungen für Zuwendungen zur Projektförderung im Rahmen des Operationellen Programms des Europäischen Sozialfonds (ESF) in Baden-Württemberg (N-Best-P-ESF-BW), Stand: 23.12.2016, https://www.esf-bw.de/esf/fileadmin/user_upload/Foerderperiode_2014-2020/Foerderung_beantragen_u._umsetzen/Rechtliche_Vorgaben/NBest-P-ESF-BW_-_Druckversion_120117.pdf [13.12.2017], (zitiert als: N-Best-P-ESF-BW).

Mayrshofer, Daniela/Hubertus A. Krüger: Prozesskompetenz in der Projektarbeit, Ein Handbuch mit vielen Praxisbeispielen für Projektleiter, Prozessbegleiter und Berater, 2011.

Mayntz, Renate/Scharpf, Fritz W.: Der Ansatz des akteurzentrierten Institutionalismus, in: Mayntz, Renate/Scharpf, Fritz W. (Hrsg.): Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung, 1995, S. 39-72.

Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg (Hrsg.): Der Europäische Sozialfonds in Baden-Württemberg in der Förderperiode 2014-2020, Arbeitshilfe zur regionalen ESF-Förderung, Stand: September 2017; https://www.esf-bw.de/esf/fileadmin/user_upload/Foerderperiode_2014-2020/Foerderung_beantragen_u._umsetzen/Regionale_Foerderung_FB_Arbeit___Soziales_02/Arbeitshilfe_zur_reg_ESF-Umsetzung_ONLINE-beschriftbar.pdf [04.10.2017], (zitiert als: Arbeitshilfe zur regionalen ESF-Umsetzung).

Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg (Hrsg.): Der Europäische Sozialfonds in Baden-Württemberg 2014-2020, ESF-Programmbroschüre, https://www.esf-bw.de/esf/fileadmin/user_upload/Download_Center_2017/Broschueren_Allgemein/ESF_Broschuere_FP_2014-2020.pdf [13.12.2017], (zitiert als: ESF-Programmbroschüre BW 2014-2020).

Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg (Hrsg.): Der Europäische Sozialfonds in Baden-Württemberg 2014-2020, Förderfähige Ausgaben, Stand: 11.01.2017, https://www.esf-bw.de/esf/fileadmin/user_upload/Download_Center_2017/Rechtlicher_und_strategischer_Rahmen/Foerderfaehige_Ausgaben/Foerderfaehige_Ausgaben__Stand_11.01.2017_.pdf (zitiert als: ESF-Leitfaden für förderfähige Ausgaben BW 2014-2020).

Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg: Rechtliche Vorgaben, ESF-Förderung, <https://www.esf-bw.de/esf/foerderung-bearbeiten-und-umsetzen/rechtliche-vorgaben/> [13.12.2017].

Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg (Hrsg.): Methodik und Kriterien für die Auswahl von Vorhaben im Rahmen der ESF-Förderperiode in Baden-Württemberg 2014-2020, beschlossen vom Be-

gleitausschuss am 26.11.2014; https://www.esf-bw.de/esf/fileadmin/_migrated/content_uploads/Auswahlkriterien_Stand_26.11.2014_03.pdf [13.12.2017], (zitiert als: Auswahlkriterien für ESF-Projekte BW 2014-2020).

Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg (Hrsg.):

Strukturübersicht, Operationelles Programm des Europäischen Sozialfonds in Baden-Württemberg 2014-2020 „Chancen fördern“, gemäß Beschluss der EU-Kommission vom 1. September 2014; https://www.esf-bw.de/esf/fileadmin/_migrated/content_uploads/ESF__Struktur_2014-2020_20141010.pdf [13.12.2017], (zitiert als: Förderstruktur ESF BW 2014-2020).

Münch, Claudia: Emanzipation der lokalen Ebene? Kommunen auf den Weg nach Europa, 2006.

Naßmacher, Hiltrud/Naßmacher, Karl-Heinz: Kommunalpolitik in Deutschland, 2. Auflage, 2007.

Pfeiffer, Harald/Salewski, Andreas: Die Europäische Beschäftigungsstrategie und ihre lokale Dimension, in: Alemann/Münch (Hrsg.), Europafähigkeit der Kommunen, 2006, S. 194-209.

Prölß, Reiner: Kommunale Jugend-, Familien-, Bildungs- und Sozialpolitik, Grundwissen Kommunalpolitik, Kapitel 8, in: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), Grundwissen Kommunalpolitik, 2013, S. 1-60, <https://www.fes.de/de/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=2317&to-ken=26e814ffc86f96f7fc35bae5489a9e06807b6e3e> [04.10.2017].

Putz, Edgar/Kese, Volkmar: Die Europafähigkeit der bayerischen Gemeinden und Landkreise (Teil 1), in: apf 7/2014, S. 220-224.

Rattay, Günter: Führung von Projektorganisationen, Ein Leitfaden für Projektleiter, Portfolio-Manager und Führungskräfte projektorientierter Unternehmen, 3. Auflage, 2013.

Reichard, Christoph: Das Personal in der legalistischen Verwaltung, in: König, Klaus/Kropp, Sabine/Kuhlmann, Sabine/Reichard, Christoph/Sommermann, Karl-Peter/Ziekow, Jan (Hrsg.), Grundmuster der Verwaltungskultur, 2014, S. 47-66.

Reiß, Michael/Rosenstiel, v. Lutz/Lanz, Anette: Change Management, Programme, Projekte und Prozesse, 1997.

Sauerborn, Klaus/Schulz, Christian/Warncke, Kerstin/Thien, Nicole/Wauschkuhn, Elisabeth/Siefert, Corinna/ Müller, Sebastian/Gehrlin, Ulrich/Klemisch, Herbert: EU-Kommunal-Kompass, Ihr Startschuss in die neue Förderperiode der EU-Struktur- und Investitionsfonds für mehr Nachhaltigkeit vor Ort, 2014, http://www.eu-kommunal-kompass.de/UBA_Leitfaden_bf.pdf [13.12.2017].

Schächterlin, Tobias: Die baden-württembergischen Kommunen in der Europäischen Union, in: Frech, Siegfried/Große Hüttmann, Martin/Weber, Reinhold (Hrsg.), Handbuch Europapolitik, 2009, S. 154-171.

Schedler, Kuno/Siegel, Jann Philipp: Strategisches Management in Kommunen, Ein integrativer Ansatz mit Bezug auf Governance und Personalmanagement, 2005.

Schönefeld, Sabine/Mair, Katrin/Kese, Volkmar: Konzept für eine erfolgreiche EU-Öffentlichkeitsarbeit, in: apf 4/2010, BW 25-30.

Schönefeld, Sabine/Mair, Katrin/Kese, Volkmar: Konzept für eine erfolgreiche EU-Öffentlichkeitsarbeit, Teil 2, in: apf 5/2010a, BW 34-36.

Schott, Sandra/Kese, Volkmar: Projektmanagement für Praktiker-Notizen, Teil 1, in: apf 5/2009, S. 144-151.

Statistisches Landesamt Baden-Württemberg: Online-Gemeindeverzeichnis der statistischen Ämter des Bundes und der Länder, <http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/gemeindeverz.asp?> [13.12.2017].

Statistisches Bundesamt: Gemeinden nach Bundesländern und Einwohnergrößenklassen am 31.12.2015; Stand zum 13.12.2016; <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/LaenderRegionen/Regionales/Gemeindeverzeichnis/Administrativ/Aktuell/08GemeindenEinwohnergroessen.html> [13.12.2017].

Statistisches Bundesamt: Städte (Alle Gemeinden mit Stadtrecht) nach Fläche, Bevölkerung und Bevölkerungsdichte am 31.12.2015, Juli 2017, <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/LaenderRegionen/Regionales/Gemeindeverzeichnis/Administrativ/Aktuell/05Staedte.html> [13.12.2017].

Sterl, Barbara: Die Europäisierung der Kommunen: zwischen Absorption und Transformation, 2016.

Vahs, Dietmar: Organisation, ein Lehrbuch und Managementbuch, 8. Auflage, 2012.

Werkstatt Parität gGmbH (Hrsg.): EPM-ESF-Arbeitshilfe, Additionalität und Fehlbedarfsfinanzierung, Stand 07/2008, https://www.esf-epm.de/fileadmin/template/main/downloads/Arbeitshilfe_Additionalitaet_und_Fehlbedarfsfinanzierung.pdf [13.12.2017].

Werkstatt Parität gGmbH (Hrsg.): EPM-ESF-Arbeitshilfe, Kofinanzierung, Stand 06/2017 V1.0, https://www.esf-epm.de/fileadmin/template/main/arbeitshilfen/20170613_Arbeitshilfe_Kofinanzierung_1.0.pdf [13.12.2017].

Werkstatt Parität gGmbH (Hrsg.): EPM-ESF-Arbeitshilfe, Kooperationsprojekte, Stand 06.2017 V1.0, https://www.esf-epm.de/fileadmin/template/main/arbeitshilfen/20170613_Arbeitshilfe_Kooperationsprojekte_1.0.pdf [13.12.2017].

Werkstatt Parität gGmbH (Hrsg.): EPM-Seminarunterlagen, EPM-Seminar A1 - Der ESF in Baden-Württemberg, Stand: 26.06.2017, S. 1-37, (zitiert als: EPM-A1 ESF-Grundlagen).

Werkstatt Parität gGmbH (Hrsg.): EPM-Seminarunterlagen, EPM-Seminar A2 - ESF-Anträge richtig stellen, Stand: 26.06.2017, S. 1-27, (zitiert als: EPM-A2 ESF-Antragstellung).

Werkstatt Parität gGmbH (Hrsg.): EPM-Seminarunterlagen, EPM-Seminar A3 - Projektumsetzung kompakt, von der Bewilligung bis zum Verwendungsnachweis, Stand 02.10.2017, S. 1-38, (zitiert als: EPM-A3 ESF-Projektumsetzung).

Werkstatt Parität gGmbH (Hrsg.): EPM-Seminarunterlagen, EPM-Seminar B1 - Die Steuerung von ESF-Projekten, Stand 02.10.2017, S. 1-22, (zitiert als: EPM-B1 ESF-Projektsteuerung).

Wiechmann, Thorsten: Planung und Adaption: Strategieentwicklung in Regionen, Organisationen und Netzwerken, 2008.

Wied, Arno: Wirtschaftsförderung, Kapitel 13, in: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), Grundwissen Kommunalpolitik 2012, S.1-32,
<https://www.fes.de/de/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=2319&to-ken=281305de1ebb08eb637c831e44248a63b9ae98f0> [13.12.2017]

Wolf, Frieder: Europakompetenz in der Stadtverwaltung: Die Europaarbeit der Stadt Köln, in: Alemanm, Ulrich v./Münch, Claudia (Hrsg.): Europafähigkeit der Kommunen. Die lokale Ebene in der Europäischen Union, 2006, S. 252-288.

Zimmermann, Daniel/Kese, Volkmar: Anforderungen an die kommunale Europafähigkeit aus Sicht der Wissenschaft, in: apf 2/2013, BW 9-14.

Zimmermann, Daniel/Kese, Volkmar: Kohäsionspolitische Neuerungen der Förderperiode 2014 bis 2020 und Folgen für die Kommunen, in: apf 12/2012, S. 369-374.

Zimmermann, Daniel/Kese, Volkmar: Kohäsionspolitische Neuerungen der Förderperiode 2014-2020 und Folgen für die Kommunen (Teil 2), in: apf 2/2013, S. 55-59.

Zimmermann, Daniel/Kese, Volkmar: Kohäsionspolitische Neuerungen der Förderperiode 2014 bis 2020 und Folgen für die Kommunen (Teil 3), in: apf 3/2013a, S. 94-96.

Zimmermann, Daniel: Regieren im europäischen Mehrebenensystem – Europäisierung und Europafähigkeit der Landes- und Kommunalebene (Lektionen VII und VIII), in: apf: 11/2015, S. 347-353.

Zimmermann, Jürgen/Stark, Christoph/Rieck, Julia: Projektplanung – Modelle, Methoden, Management, 2006.

Erklärung des Verfassers

Ich versichere, dass ich diese Master-These selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Mir ist bekannt, dass die schriftliche Arbeit im Verdachtsfall auf Plagiate überprüft werden kann.

Datum, Unterschrift